

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI**  
**(Studi Kasus Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur)**

**Disusun oleh:**  
**Ayu Wulandari**  
**NIM. 145020307111008**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**MALANG**  
**2018**



**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI  
(Studi Kasus Pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur)**

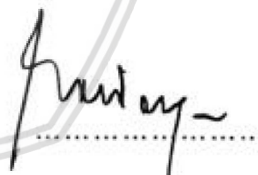
Yang disusun oleh:

Nama : Ayu Wulandari  
NIM : 145020307111008  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 24 Mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

1. Dr. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak.  
NIP. 19570813 198303 1 004  
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Rosidi, Ak., MM.  
NIP. 19540312 198403 1 001  
(Dosen Penguji 1)



Malang, 24 Mei 2018

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,



Dr. Endang Mardiaty, M.Si., Ak.  
NIP. 19590902 198601 2 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ayu Wulandari

NIM : 145020307111008

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

### ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI (STUDI KASUS PADA PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR KP JAWA TIMUR)

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya)

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 11 Mei 2018

Pembuat Pernyataan,



Ayu Wulandari

145020307111008

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Ayu Wulandari

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat/Tanggal Lahir: Bontang, 05 Januari 1996

Agama : Islam

Status : Belum Menikah

Alamat Rumah : Jl. Semangka Blok T/3 No. 20 Kompleks BTN PKT Bontang

Alamat Email : [ayu.wulaandari@yahoo.co.id](mailto:ayu.wulaandari@yahoo.co.id)

Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar (2002-2008) : SD Yayasan Pupuk Kaltim

SMP (2008-2011) : SMP Yayasan Pupuk Kaltim

SMA (2011-2014) : SMA Yayasan Pupuk Kaltim

S1 (2014-2018) : Universitas Brawijaya Malang

Pengalaman Organisasi:

- Asistem Sekretaris Himpunan Mahasiswa Bontang Cabang Malang (2016-2017)
- Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa Bontang Cabang Malang (2017-2018)
- Panitia Brawijaya Accounting Fair (2017)

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI (Studi Kasus Pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur)”**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Skripsi ini dapat selesai karena ridho Allah SWT dan karena adanya dukungan banyak pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sangat dalam kepada:

1. Kedua orang tua peneliti, Bapak Bahrudin dan Ibu Yuniar serta tiga adik peneliti atas doa, ridho, dan dukungan yang tiada pernah henti kepada peneliti.
2. Bapak Dr. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Rosidi, Ak., MM. selaku dosen penguji yang sudah memberikan kritik, masukan dan saran yang sangat berharga.
4. Kepada seluruh Bapak dan Ibu karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur yang telah membantu penulis memberikan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

5. Nurita Fauzia yang telah memberikan kesabarannya dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini dan Silfi Zuhaira Diba yang telah memberikan semangat peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Nadya Septy Dasapradani yang telah memberikan support dan kesabarannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Nuning Elva Yunika, Fadiah Rianus, Wildatara Wandari, Shanty Zelita Hamid Siregar yang telah memberikan masukan kepada peneliti dan telah mendukung peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. YPK Angkatan 25 yang telah memberikan support dan semangat selama menjalani masa perkuliahan ini.
9. Teman-teman program S1 akuntansi FEB UB angkatan 2014 yang telah memberikan informasi terkait tugas akhir, serta memberikan banyak kenangan dan keceriaan selama perjalanan studi penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Malang, 7 Juni 2018

Penulis



## **ABSTRAK**

### **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI (Studi Kasus Pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur)**

**Oleh:**

**Ayu Wulandari**

**Dosen Pembimbing: Dr. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat dengan mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur. Kondisi internal meliputi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan kondisi eksternal meliputi peluang dan ancaman. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deksriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data primer dan data sekunder digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Informasi yang didapat kemudian diolah menggunakan Matriks SWOT. Hasilnya kemudian dianalisis dengan metode analisis SWOT yang terdiri dari analisis internal dan analisis eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur. Strategi yang dapat digunakan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur ini salah satunya adalah dengan melakukan promosi ke industri skala besar.

Kata kunci: Strategi Pemasaran, SWOT, Faktor Internal, Faktor Eksternal.

**ABSTRACT****ANALYSIS MARKETING STRATEGY OF NON SUBSIDY FERTILIZER****(Case Study in PT Pupuk Kalimantan Timur Sales Office of East Java)****By:****Ayu Wulandari****Advisors Lecture: Dr. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak.**

*This study aims to analyze the appropriate marketing strategies by first identifying and assessing the internal and external environmental factors that affect PT Pupuk Kalimantan Timur Sales Office of East Java. The Internal conditions include strengths and weaknesses, while the external ones cover opportunities and threats. This qualitative descriptive research applies case study approach. The primary data and secondary data are processed to collect information on strengths, weaknesses, opportunities and threats for further analysis using SWOT matrix, in terms of the internal and external factors, to determine the competitive strategy of the company. One of the recommended strategies that might be taken by PT. Pupuk Kalimantan Timur Sales Office of East Java is promoting their products to large-scale industries.*

*Keywords: Marketing Strategy, SWOT, Internal Factor, External Factor,*



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I : Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II : Tinjauan Pustaka .....	7
2.1 Pengertian Pemasaran .....	7
2.1.1 Tujuan Pemasaran .....	9
2.2 Pengertian Strategi Pemasaran .....	12
2.3 Peran Pemasaran Dalam Organisasi.....	15
2.4 <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i> .....	17
2.4.1 <i>Segmenting</i> .....	19
2.4.2 <i>Targeting</i> .....	21
2.4.3 <i>Positioning</i> .....	24
2.5 Bauran Pemasaran.....	26
2.6 Saluran Pemasaran .....	28
2.7 Akuntansi Biaya.....	33
2.7.1 Peran Akuntansi Biaya.....	34
2.8 Analisis Lingkungan .....	36
2.8.1 Analisis Lingkungan Internal .....	36
2.8.2 Analisis Lingkungan Eksternal .....	37
2.9 Faktor Kunci Keberhasilan ( <i>Key Success Factor</i> ) .....	40
2.10 Analisis SWOT .....	41
BAB III : Metode Penelitian .....	45
3.1 Jenis Penelitian.....	45
3.2 Objek Penelitian .....	46
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	46
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5 Metode Analisis Data.....	47
BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	49
4.1 Gambaran Umum PT Pupuk Kalimantan Timur .....	49
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	49
4.1.2 Visi, Misi, Budaya Perusahaan .....	50
4.1.3 Bidang Usaha .....	53
4.2 PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur .....	54
4.2.1 Lokasi Kantor Penjualan .....	54
4.2.2 Struktur Organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jatim ...	54
4.2.3 Identifikasi <i>Segmentasi, Targeting, dan Positioning</i> .....	56
4.2.4 Identifikasi Atribut Bauran Pemasaran .....	57

4.3 Sistem Pembelian Pupuk Non-Subsidi .....	65
4.4 Analisis Lingkungan Internal .....	69
4.4.1 Sumber Daya Manusia (SDM).....	69
4.4.2 Sistem Informasi Manajemen .....	70
4.4.3 Pelayanan .....	71
4.5 Analisis Lingkungan Eksternal .....	71
4.5.1 Lingkungan Makro.....	72
4.5.2 Analisis Lingkungan Mikro .....	76
4.6 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan .....	78
4.6.1 Kekuatan .....	78
4.6.2 Kelemahan.....	80
4.7 Identifikasi Peluang dan Ancaman .....	82
4.7.1 Peluang.....	82
4.7.2 Ancaman .....	83
4.7.3 Menentukan <i>Key Success Factor</i> .....	85
4.8 Analisis Hasil Penelitian .....	85
4.8.1 Matriks SWOT .....	85
BAB V : Penutup .....	90
5.1 Kesimpulan .....	90
5.2 Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penjualan Pupuk Non Subsidi Urea dan NPK Tahun 2017 .....	4
Tabel 4.1 Data Penjualan Pupuk Urea Non Subsidi PT PKT KP Jawa Timur 2017 .....	58
Tabel 4.2 Data Penjualan Pupuk NPK Non Subsidi PT PKT KP Jawa Timur .....	60
Tabel 4.3 Daftar Harga Penjualan Produk Pupuk dari Beberapa Distributor Jatim. ....	62
Tabel 4.4 Luas Lahan Sawah di Jawa Timur .....	76
Tabel 4.5 Bentuk Matriks SWOT .....	89



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Empat P Bauran Pemasaran .....	28
Gambar 2.2 Matriks SWOT .....	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur ....	55



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara agraris yang sebagian besar penduduk memiliki mata pencaharian dalam lingkup pertanian. Sektor pertanian terus dituntut untuk berperan dalam perekonomian nasional. Untuk dapat terus berperan dalam perekonomian nasional, sektor pertanian membutuhkan sarana produksi yang mempunyai peranan penting dalam peningkatan produktivitas dan kualitas dari hasil pertanian, yaitu pupuk.

Seperti yang dilansir dari situs Balai Penelitian dan Pengembangan Pertanian, pupuk adalah suatu bahan yang mengandung satu atau lebih unsur hara atau nutrisi bagi tanaman untuk menopang tumbuh dan berkembangnya tanaman. Berdasarkan penyaluran dan pengadaannya pupuk terbagi dua, yaitu pupuk bersubsidi dan pupuk non subsidi. Pupuk bersubsidi merupakan pupuk yang pengadaan dan penyalurannya mendapat subsidi dari pemerintah untuk kebutuhan petani yang dilaksanakan atas dasar program pemerintah berdasarkan SK Menperindag 306/MPP/Kep/4/2003. Sedangkan pupuk non subsidi merupakan pupuk yang pengadaan dan penyalurannya di luar program Pemerintah dan tidak mendapat subsidi.

Pada praktiknya, untuk penyaluran dan pengadaan pupuk bersubsidi perusahaan hanya menyalurkan dan mengadakan pupuk sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan

Pemerintah. Sedangkan untuk pupuk non subsidi ini penjualannya tidak diatur pemerintah dan murni kendali dari setiap perusahaan pupuk itu sendiri.

Dalam menghadapi era global, setiap perusahaan pasti akan menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan diseluruh dunia. Semua perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang, tujuan ini hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat laba perusahaan. Usaha ini hanya dapat dilakukan apabila perusahaan dapat meningkatkan dan mempertahankan penjualannya, selain itu perusahaan juga dituntut untuk dapat menguasai pasar. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien untuk dapat menunjang peningkatan penjualan perusahaan sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan atau malah ditingkatkan.

Strategi pemasaran ini mempunyai peran penting terhadap kinerja penjualan perusahaan. Semakin baik strategi pemasaran yang disusun perusahaan, maka kinerja penjualan yang terjadi diperusahaan pun akan semakin meningkat. Menurut Syahreza Yumanda (2009) dalam penelitian sebelumnya menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang menyambungkan keunggulan dari faktor internal dengan tantangan dari faktor eksternal yang ada kemudian dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat sehingga perusahaan dapat terhindar dari serangan para pesaingnya.



PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan salah satu produsen pupuk urea terbesar di Indonesia, disamping produsen amoniak dan pupuk NPK. Pemasaran PT Pupuk Kalimantan Timur tersebar luas ke seluruh wilayah di Indonesia. Tetapi untuk area pemasaran pupuk bersubsidi hanya mencapai Wilayah Indonesia bagian timur dan sekitarnya, sedangkan untuk pupuk non subsidi ke seluruh wilayah Indonesia. Oleh karena wilayah pemasaran yang luas, PT Pupuk Kalimantan Timur mempunyai beberapa kantor penjualan di berbagai wilayah pemasaran dan salah satunya adalah Kantor Penjualan Jawa Timur.

Kantor penjualan PT. Pupuk Kalimantan Timur wilayah Jawa Timur ini mempunyai peranan terhadap keberhasilan penjualan pupuk non subsidi dan penyaluran pupuk subsidi. Kantor penjualan ini merupakan salah satu dari banyak kantor penjualan perusahaan pupuk di Indonesia. Dalam hal ini, mereka masi tetap bersaing untuk masalah penjualan pupuk non-subsidi. Untuk penjualan pupuk non-subsidi ini tidak selalu mulus jalannya, terdapat hambatan dan kendala yang dihadapi oleh kantor penjualan Jawa Timur ini. Masalah yang biasa dihadapi oleh kantor penjualan ini tingkat penjualan untuk pupuk non subsidi ini fluktuatif tergantung dari harga jual yang dikeluarkan saat periode tersebut.

**Tabel 1.1 Data Penjualan Pupuk Non Subsidi Urea dan NPK Tahun 2017**

Bulan	Penjualan/Ton
Januari	8.526
Februari	7.870
Maret	9.563
April	12.667
Mei	37.820
Juni	13.158
Juli	13.852
Agustus	19.411
September	13.259
Oktober	3.682
November	2.303
Desember	1.050

Sumber: PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur

Dari data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk penjualan produk pupuk non subsidi sangat fluktuatif. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah adanya perbedaan harga jual yang ditawarkan oleh pesaing yang mungkin lebih murah. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi penjualan yang tepat agar tingkat penjualan bisa meningkat dan perusahaan dapat menguasai pasar.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhmad Nurasikin (2013) yang meneliti tentang Strategi Pemasaran Warung Mikro Bank Syari'ah Mandiri (BSM) Cabang Kendal (Studi di Sales Outlet Kaliwungu) menyatakan bahwa strategi pemasaran yang digunakan oleh Warung Mikro BSM Cabang Kendal dalam menjual produknya menggunakan strategi produk, strategi harga, strategi tempat, strategi promosi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Leonard Pasaribu (2008) yang meneliti Analisis Strategi

Pemasaran Susu UHT (studi kasus: PT Ultrajaya Tbk, Bandung) menyatakan bahwa sebelum menentukan suatu alternatif strategi pemasaran yang lebih baik, maka perusahaan perlu untuk mengkaji terlebih dahulu bauran pemasaran yang selama ini telah diterapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan masalah yang telah disampaikan di atas dan melihat pada penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai strategi pemasaran pupuk non-subsidi yang dilakukan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur. Atas dasar tersebut penulis membahasnya di dalam skripsi yang berjudul “Strategi Pemasaran Pupuk Non-Subsidi pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Keunggulan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dari Strategi Pemasaran Pupuk Non-Subsidi di PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur?
2. Bagaimana Strategi Pemasaran Pupuk Non-Subsidi di PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur untuk mencapai tujuan bisnis?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis Keunggulan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman dari Strategi Pemasaran Pupuk Non-Subsidi di PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur.
2. Menganalisis Strategi Pemasaran Pupuk Non-Subsidi di PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur untuk mencapai tujuan bisnis.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi terkait Strategi Pemasaran pada sebuah perusahaan.

#### **1.4.2 Manfaat Praktik**

##### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sarana bagi penulis untuk menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat membandingkan penerapan teori yang sudah diperoleh dari keadaan di lapangan.

##### **b. Bagi Pembaca**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Pemasaran**

Di pasar persaingan seperti sekarang, pemasaran merupakan jantung bagi setiap perusahaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan penunjang utama bagi keberlangsungan perusahaan. Untuk bisa bertahan di dalam pasar yang penuh persaingan ini, sebuah perusahaan harus dapat menentukan apa yang bisa dijual, berapa banyak yang dapat dijual, dan rancangan bagaimana yang dapat digunakan untuk menarik konsumen. Perusahaan juga harus dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara efektif dan efisien dibanding para pesaingnya dan juga harus peka terhadap posisi pasar perusahaan itu sendiri.

Definisi pemasaran menurut American Marketing Association (AMA) seperti yang dikutip oleh Philip Kotler (2009:5) adalah “pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan dan pemangku kepentingan”

Manusia sejatinya harus mengetahui kebutuhannya terlebih dahulu sebelum ia memenuhinya. Usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan cara

mengadakan suatu hubungan. Definisi ini bersandar pada konsep inti yang meliputi kebutuhan, keinginan, dan permintaan. Oleh karena itu, pemasaran bisa juga diartikan sebagai suatu usaha untuk memuaskan kebutuhan pembeli dan penjual (Nandan L., Wilhelmus H. S., 2012)

Beberapa ahli juga mengemukakan pendapatnya mengenai definisi pemasaran, menurut Boyd, *et al* (2000:4) “pemasaran adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemasaran harus berorientasi ke pasar dan konsumen. Keinginan konsumen harus dipenuhi secara efektif. Agar pemasaran dapat dikatakan berhasil, maka perusahaan juga harus memaksimalkan penjualan yang menghasilkan laba dalam jangka panjang. Jangkauan pemasaran ini sangat luas, karena berbagai tahapan harus dilalui oleh barang maupun jasa sebelum sampai ke tangan konsumen. Kunci dalam kegiatan pemasaran ini adalah perusahaan harus mampu memahami konsumen. Kebutuhan setiap orang berbeda-beda, namun dalam kelompok tertentu kebutuhan mereka relatif sama. Dalam hal ini, perusahaan perlu memilih untuk melayani kebutuhan semua kelompok konsumen atau memilih satu kelompok yang dapat dipuaskan kebutuhan dan keinginannya.



Ada empat kegiatan utama yang dikemukakan oleh M. Mursid (2014:26) dan biasa di sebut 4P dalam pemasaran, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), *promotion* (promosi). Produk menyangkut pemilihan barang atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen secara tepat, harga menyangkut terhadap penetapan harga jual barang yang sesuai dengan kualitas barang dan dapat dijangkau oleh konsumen, tempat lebih menyangkut kepada pemilihan cara pendistribusian barang dan jasa sehingga barang dan jasa tersebut sampai ke tangan konsumen, sedangkan promosi sendiri menyangkut pemilihan kebijaksanaan promosi yang tepat sesuai dengan barang dan jasa yang ditawarkan.

Selain itu, dalam pelaksanaan pemasaran perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui situasi dan kondisi pasar serta menilai posisinya di pasar. Dengan mengetahui keadaan dan situasi serta posisinya di pasar maka perusahaan dapat menentukan target pemasaran yang harus dilakukan dan perusahaan juga dapat menentukan strategi pemasaran yang bagaimana yang harus digunakan oleh perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan itu.

### **2.1.1 Tujuan Pemasaran**

Dewasa ini, pemasaran memegang peran yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, apalagi dalam era global ini dimana orang bebas untuk memproduksi barang dan membeli barang yang mereka inginkan. Dengan demikian maka akan semakin terasa

bagaimana sulitnya usaha dari perusahaan untuk memasarkan barang atau jasa yang dihasilkan untuk dapat mencapai keuntungan maksimal.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan disamping harus mengacu pada target perusahaan, kegiatan pemasaran ini juga harus dapat memberikan kepuasan bagi konsumen. Dari kepuasan yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada konsumen itu maka konsumen akan mempunyai pandangan yang baik pula terhadap perusahaan. Di samping itu, apabila perusahaan ingin memuaskan kebutuhan konsumen maka perusahaan harus dapat menciptakan produk yang berkualitas, dan inovatif serta perusahaan dapat menentukan bagaimana cara promosi, serta bagaimana menyalurkan juga menjual produk tersebut secara efektif dan efisien.

Menurut Supariyani dalam Fandi Ahmad Munadi (2009) menyatakan agar perusahaan dapat tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain yang mengeluarkan produk sejenis atau produk substitusi, maka manajemen perusahaan harus mampu mengolah perusahaannya dengan baik. Supaya konsumen yang ada tidak beralih kepada perusahaan lain. Perusahaan dituntut untuk lebih memahami segala kebutuhan dan keinginan konsumen atau dengan kata lain perusahaan harus mampu menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, dibutuhkan pemasaran yang terintegrasi dengan baik untuk mencapai tujuan tersebut.

Basu Swastha (2014) menyatakan bahwa kegiatan utama yang harus dilakukan oleh pemasar sebagai pelaku dalam kegiatan pemasaran ini adalah untuk mendapatkan pelanggan dan mempertahankannya seumur hidup, atau menjadi pelanggan yang loyal. Bagi perusahaan, pemasaran merupakan salah satu kegiatan utama yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang, dan untuk mendapatkan laba secara jangka panjang. Fungsi pemasaran menjadi ujung tombak bagi semua perusahaan karena pemasaran berhadapan langsung dengan pelanggan yang menjadi sumber penghasilan utama bagi perusahaan.

Pemasaran bertujuan untuk memberikan arahan kepada perusahaan, hal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi mengenai keadaan pasar, produk serta pesaing perusahaan. Bagian pemasaran dalam hal ini memutuskan produk apa yang akan ditawarkan ke pasar serta kegiatan pemasaran yang bagaimana yang akan dilaksanakan untuk mendukung penjualan barang tersebut. Informasi ini digunakan untuk menentukan kegiatan mana yang harus diambil atau bagaimana cara perusahaan menghadapi perubahan yang terjadi pada pasar.

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemasaran adalah sebagai arah kepada perusahaan untuk memasarkan sebuah produk maupun jasa kepada konsumen sesuai dengan kebutuhan konsumen dan sebagai salah satu cara perusahaan untuk dapat meningkatkan laba perusahaan secara jangka panjang. Namun, disamping itu perusahaan juga harus peka terhadap keadaan pasar dan melirik kepada

pesaing-pesaing perusahaan. Dengan mengetahui keadaan pasar dan melirik kepada pesaing ini maka perusahaan dapat menciptakan rencana pemasaran sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

## **2.2 Pengertian Strategi Pemasaran**

Dalam menghadapi era global ini, setiap perusahaan pasti akan menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan diseluruh dunia. Seluruh perusahaan sejatinya mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang, tujuan ini hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan laba perusahaan serta perusahaan juga dituntut untuk dapat menguasai pasar. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk menyiapkan pemasaran yang terintegrasi yang tersusun kedalam sebuah strategi untuk bisa membuat perusahaan mencapai tujuannya.

Tull dan kahle (2008) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan rencana program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasarannya. Pada dasarnya, strategi pemasaran ini bertujuan untuk memberikan arahan kepada perusahaan dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran ini merupakan

bagian internal dari strategi bisnis yang dapat memberikan arah kepada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Strategi pemasaran menurut Philip Kotler (2004) adalah pola pikir yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pangsa pasar, penetapan posisi, bauran pemasaran, dan besarnya pengeluaran yang dikeluarkan untuk pemasaran itu sendiri. Sedangkan menurut Tjiptono (2002) strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pangsa pasar tersebut.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran ini meliputi strategi yang akan dirancang perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Dimana strategi yang disusun ini harus dapat mempertimbangkan faktor-faktor yang terjadi diperusahaan, faktor eksternal maupun internal perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan tergantung pada kemampuan dan keahlian di bidang pemasaran. Jika strategi pemasaran yang disusun oleh perusahaan bisa menarik konsumen untuk membeli produknya dan menjadi konsumen yang loyal, maka pemasaran dapat dikatakan berhasil.

Menurut Corey dalam Fandy Tjiptono (2008) strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang sangat berkaitan. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar yaitu memutuskan untuk memilih pasar yang akan dilayani didasarkan pada faktor persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi, keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan yang lebih sempit, pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial dan error didalam menanggapi peluang dan tantangan, dan kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, merk produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi produk, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan perorangan yang mungkin terbentuk antara penjual dan pembeli.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang akan membeli dan menggunakannya.



5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklanan, promosi penjualan, direct marketing dan public relations.

### 2.3 Peran Pemasaran Dalam Organisasi

Peran pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga sampai ke tangan konsumen, tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menghasilkan laba. Sasaran dari pemasaran adalah untuk menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai superior, menetapkan harga menarik, mendistribusikan produk dengan mudah, mempromosikan barang atau jasa secara efektif serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tetap memegang prinsip kepuasan pelanggan. Dalam organisasi, baik nonlaba maupun perusahaan, peran pemasaran untuk masing-masing jenjang pasti berbeda.

Menurut Webster, Jr dalam Basu Swastha (2014) terdapat tiga jenjang pemasaran dengan peran yang berbeda-beda, yaitu:

1. Jenjang Korporat, pada jenjang ini nama pemasarannya disebut pemasaran korporasi. Jenjang ini merupakan jenjang untuk perusahaan induk, grup, atau holdings. Jenjang ini menekankan bahwa pemasaran sebagai budaya yang lebih diutamakan. Budaya disini mencakup sejumlah nilai dan keyakinan dasar tentang kepentingan pokok pelanggan. Yang mempunyai peran:

- a. mengampanyekan orientasi pelanggan dengan selalu mengutamakan pandangan pelanggan.
  - b. Memperkirakan daya Tarik pasar dengan cara menganalisis kebutuhan dan persyaratan pelanggan, penawaran-penawaran kompetitif yang sangat potensial bagi perusahaan, dan memperkirakan efektivitas kompetitif yang potensial.
  - c. Mengembangkan patokan nilai keseluruhan perusahaan yang mencerminkan kebutuhan pelanggan dan menjabarkannya ke seluruh perusahaan maupun pasarnya.
2. Jenjang Unit Bisnis Strategis, nama pemasaran untuk jenjang ini disebut pemasaran strategis. Jenjang ini merupakan jenjang untuk anak perusahaan, unit bisnis, atau divisi. Jenjang ini lebih menekankan pemasaran sebagai strategi perusahaan. Yang mempunyai peran:
- a. Menentukan bagaimana melakukan persaingan di bisnis tertentu dengan melakukan analisis terhadap pesaing dan sumber perusahaan secara lebih detail dan cermat.
  - b. Memutuskan kapan dan bagaimana cara melakukan kemitraan.
3. Jenjang Operasional atau Fungsional, dalam jenjang ini peran pemasaran disebut sebagai manajemen pemasaran. Jenjang ini merupakan jenjang fungsional, yang mempunyai peran:

- a. Merumuskan dan mengimplementasikan program pemasaran yang didasarkan pada bauran pemasaran, yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi (4P).
- b. Mengelola hubungan yang harmonis dengan pelanggan dan penyalur.

Berdasarkan jenjang pemasaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemasaran mempunyai peran yang berbeda-beda. Tentang siapa yang bertanggung jawab dalam pemasaran, masing-masing jenjang sudah memberikan batasannya. Meskipun faktanya, setiap orang dalam perusahaan mempunyai budaya pemasaran masing-masing, namun tanggung jawab pemasaran tetap ada pada manajer pemasaran yaitu orang yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang signifikan di bidang pemasaran.

#### **2.4 *Segmentation, Targeting, dan Positioning***

Obyek yang sangat penting yang menyangkut keberlangsungan perusahaan adalah konsumen atau pasar. Padahal dalam kehidupan masyarakat terdapat beberapa jenis konsumen dengan kebutuhan yang sangat beragam. Sebagian perusahaan mampu melayani dan memenuhi kebutuhan dari segmen konsumen tertentu dibandingkan segmen lain. Maka dari itu, ada tiga langkah utama dalam melakukan pemasaran, yaitu segmentasi pasar (*segmentation*), penargetan pasar (*targeting*), dan penentuan posisi pasar (*positioning*).

Menurut Kotler yang dikutip oleh Purwanto (2008:151) dalam mendesain suatu strategi pemasaran, hal terpenting yang perlu dilakukan oleh manajemen pemasaran adalah penerapan konsep STP (*segmentation, targeting, positioning*). Konsep ini terkait satu sama

lain. Kegiatan dalam *segmentation* itu adalah kegiatan untuk mengidentifikasi variabel segmentasi pasar dan mensegmentasi pasar dan juga untuk mengembangkan gambaran segmen yang dihasilkan. Kegiatan dalam penentuan target pasar atau *targeting* adalah kegiatan untuk mengevaluasi daya tarik dari setiap segmen dan untuk memilih segmen pasar mana yang akan dimasuki oleh organisasi atau perusahaan. Sedangkan untuk kegiatan *positioning* ini adalah untuk mengidentifikasi konsep daripada *positioning* yang memungkinkan bagi setiap segmen pasar yang telah ditentukan dan memilih mengembangkan dan mengkomunikasikan konsep daripada *positioning* yang telah dipilih oleh perusahaan.

Pada dasarnya, *segmentation* adalah strategi yang digunakan untuk memahami struktur pasar. Sedangkan *targeting* adalah bagaimana perusahaan memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. Bagaimana perusahaan menyeleksi pasar ini sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan melihat pasar itu sendiri. Oleh karena itu penting untuk perusahaan memahami struktur pasar itu sendiri. Setelah pasar sasaran dipilih, maka selanjutnya adalah melakukan *positioning*. *Positioning* adalah strategi untuk memasuki pikiran konsumen. *Positioning* ini biasanya tidak akan menjadi masalah besar selama barang yang serupa tidak begitu banyak dan persaingan belum menjadi sesuatu yang penting. *Positioning* ini baru akan menjadi sangat penting jika persaingan sudah sangat sengit.

### **2.4.1. Segmentation**

Segmentasi pasar ini merupakan kegiatan perusahaan dalam membagi pasar-pasar yang ada ke dalam kelompok pembeli yang berbeda, dimana masing-masing kelompok tersebut mempunyai karakteristik yang sama. Dengan melakukan segmentasi pasar, perusahaan selaku pemasar akan lebih terarah dan efektif sehingga dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Segmentasi pasar dapat dilakukan berdasarkan geografis, demografis, psikografis dan perilaku konsumen itu sendiri (Osterwalder, 2010).

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Kotler (1994) yang mana segmentasi merupakan suatu proses untuk membagi pasar menjadi kelompok konsumen yang lebih homogen, dimana tiap kelompok dapat dipilih sebagai target pasar untuk dicapai perusahaan melalui strategi bauran pemasarannya. Definisi ini juga diperkuat dengan pendapat Kasali (1998) yang menyatakan bahwa segmentasi pasar ini adalah proses mengotak-ngotakkan pasar ke dalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan dan kesamaan karakter yang mempunyai respon yang sama juga untuk membelanjakan produknya.

Dari pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa segmentasi ini merupakan cara perusahaan untuk dapat mengelompokkan konsumen sesuai dengan kebutuhannya yang mana dengan segmentasi ini diharapkan perusahaan dalam usaha pemasarannya dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Segmentasi

pasar mempunyai peran penting bagi sebuah perusahaan, karena pertama segmentasi ini dapat memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dalam mengalokasikan sumber dayanya. Dengan membagi pasar menjadi beberapa segmen akan memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menetapkan segmen mana yang akan dilayani. Selain itu, segmentasi ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kompetisi serta penentuan posisi pasar perusahaan. Kedua, segmentasi ini merupakan dasar untuk menentukan komponen strategi. Segmentasi ini akan memberikan acuan perusahaan dalam penentuan *positioning*. Ketiga, segmentasi ini merupakan kunci untuk mengalahkan pesaing perusahaan, dengan memandang pasar dari sudut dan cara yang berbeda dari yang dilakukan oleh perusahaan lain.

Adapun dasar untuk mensegmentasikan pasar konsumen, yaitu:

#### 1. Segmentasi Geografik

Segmentasi geografik ini adalah membagi pasar ke dalam beberapa unit secara geografik seperti negara, regional, negara bagian, kota atau kompleks perumahan. Sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik ini atau beroperasi disemua wilayah tetapi lebih memperhatikan kebutuhan dan keinginan dari masyarakat sekitar. Dewasa ini, banyak perusahaan yang meregionalkan program pemasaran mereka, melokalkan produk, iklan, promosi, dan usaha penjualan agar sesuai dengan kebutuhan konsumen di masing-masing wilayah.



## 2. Segmentasi Demografik

Segmentasi demografik ini merupakan suatu proses yang membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel demografi seperti umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, tempat tinggal, agama, ras, dan kebangsaan mereka. Variabel ini merupakan dasar yang paling populer yang digunakan untuk menentukan kelompok pelanggan, karena keinginan dan kebutuhan, begitu juga dengan tingkat pemakaian konsumen seringkali berkaitan erat dengan variabel demografis ini.

### 2.4.2. *Targeting*

Daryanto (2011) mengatakan bahwa *targeting* ini merupakan proses evaluasi daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau beberapa segmen untuk dimasuki. Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2008) yang menjadi tujuan daripada promosi perusahaan adalah sekelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan atau karakteristik yang sama. Dalam hal ini maka dapat dikatakan bahwa serangkaian program pemasaran yang dilakukan harus pas dengan karakteristik pasar sasaran yang akan dimasuki oleh perusahaan.

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan *targeting* adalah kegiatan dimana perusahaan menentukan segmen pasar mana yang akan dimasuki dan kemudian perusahaan dapat menentukan lebih spesifik lagi pasar mana yang akan dituju. Dalam pasar pelanggan itu terlalu banyak macamnya, sangat berpeccar dan tersebar dan juga bervariasi

dalam tuntutan kebutuhan dan keinginannya, tidak bisa perusahaan untuk dapat melayani seluruh pelanggan dalam pasar itu. Jadi tujuan dari *targeting* ini adalah mengelompokkan pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya yang mampu untuk ambil bagian dalam kegiatan jual beli guna untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut.

*Targeting* ini merupakan persoalan tentang bagaimana memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. Produk dari *targeting* sendiri ialah pasar sasaran (*target market*) yang mana merupakan satu atau beberapa kelompok pasar yang akan menjadi fokus dari kegiatan pemasaran. Proses ini mencerminkan kenyataan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan yang dapat diakses dan dilayani secara efektif dan efisien.

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012) ada lima alternatif dalam memilih pasar sasaran (*targeting*), yaitu:

1. *Single-Segmen Concetration*

Perusahaan memilih satu segmen pasar tunggal, dengan sejumlah pertimbangan, misalnya keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan, adanya peluang pasar dalam segmen bersangkutan yang belum banyak digarap atau bahkan diabaikan pesaing, atau perusahaan menganggap segmen tersebut merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya.

2. *Selective Specialization*

Dalam strategi ini, perusahaan memilih sejumlah segmen pasar yang atraktif dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

### 3. *Market Specialization*

Dalam strategi ini, perusahaan berspesialisasi pada upaya untuk melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu.

### 4. *Product Specialization*

Dalam spesialisasi produk, perusahaan memusatkan diri pada produk atau jasa tertentu yang akan di jual kepada berbagai segmen pasar.

### 5. *Full Market Coverage*

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan. Umumnya hanya perusahaan besar yang sanggup menerapkan strategi ini, karena strategi ini membutuhkan sumber daya yang sangat besar.

Dalam menetapkan target pasar (*targeting*) dapat mempertimbangkan berbagai pola, yaitu:

1. *Diferensiasi Segmen*, yaitu bidang usaha yang membedakan segmen pasar sehingga perusahaan menyediakan kebutuhan produk berbeda untuk tiap segmen yang berbeda pula yang akan disesuaikan dengan kebutuhan setiap segmen dan memberikan berbagai varian dari produk yang ditawarkan.
2. *Undiferensiasi Segmen*, yaitu bidang usaha yang tidak membedakan segmen pasar.
3. *Consentrate Marketing*, merupakan spesifikasi usaha yang maksudnya adalah perusahaan berkonsentrasi melayani kebutuhan dalam kelompok tertentu karena tidak semua orang bisa menikmati produk yang tersedia.

4. *Market Coverage Strategy*, merupakan strategi yang dilakukan dengan menggunakan sistem membership serta produk tersebut tidak dijual bebas (hanya ditoko sendiri) sehingga dapat memudahkan konsumen dan produsen.

#### **2.4.3. Positioning**

Makna dari *positioning* sendiri ialah mencari posisi dalam pasar, langkah ini dilakukan setelah perusahaan menentukan strategi segmentasi mana yang akan dipakai. Dengan kata lain, *positioning* ini merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk menanamkan citra produk dari perusahaan itu dibenak konsumen pada segmen pasar yang telah dipilih. *Positioning* ini berhubungan dengan bagaimana cara perusahaan memainkan komunikasi agar dalam benak konsumen tertanam suatu citra tertentu dari produk yang dihasilkan perusahaan.

*Positioning* produk merupakan cara pandang konsumen terhadap produk tersebut yang merupakan hal paling penting, yang pada akhirnya akan menghasilkan citra positif atau citra negatif dari konsumen terhadap suatu produk. Penetapan posisi produk dipandang sebagai salah satu elemen yang sangat penting dalam strategi pemasaran, karena mengarahkan seluruh bauran pemasaran perusahaan.

Kotler (2006) menjelaskan bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan pemasar dalam memasarkan produknya kepada konsumen yang dituju, antara lain:

1. Penetapan Posisi menurut Atribut

Perusahaan memposisikan dirinya berdasarkan atribut atau fitur spesifik, misalnya ukuran, keamanan, komposisi bahan, pengalaman dalam bidang yang digeluti dan seterusnya.

2. Penentuan Posisi menurut Manfaat

Dalam pengertian ini produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu, misalnya pasta gigi, untuk mencegah kerusakan gigi, menyegarkan mulut, menjaga kesehatan gusi, dan seterusnya.

3. Penentuan Posisi menurut Penerapan dan Penggunaan

Produk diposisikan sebagai alternatif terbaik untuk situasi pemakaian atau aplikasi tertentu, misalnya obat yang boleh diminum sebelum makan.

4. Penentuan Posisi menurut Pemakai

Produk diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk kelompok pemakai tertentu, misalnya minuman kesehatan untuk para atlet.

5. Penentuan Posisi menurut Pesaing

Kalim produk dihubungkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama

6. Penentuan Posisi menurut Kategori Produk

Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu, misalnya permen kopiko sebagai kopi dalam bentuk permen, bukan permen rasa kopi.

7. Penentuan Posisi menurut Harga

Perusahaan berusaha menciptakan kesan/citra berkualitas tinggi lewat harga premium atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator nilai.

## 2.5. Bauran Pemasaran

Dalam pemasaran terdapat suatu strategi yang dinamakan bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran ini mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ke pasar. Setelah perusahaan menentukan strategi pemasarannya dengan tepat, maka perusahaan tersebut siap untuk merencanakan rincian bauran pemasarannya.

Bauran pemasaran menurut M. Fuad *et al* (2000) bauran pemasaran adalah kegiatan pemasaran yang terpadu yang saling menunjang satu sama lain. Keberhasilan perusahaan dibidang pemasaran didukung oleh keberhasilannya dalam memilih produk yang tepat dengan harga yang layak, disalurkannya juga dengan baik, dan dengan promosi yang efektif. Menurut Kotler (1997) bauran pemasaran adalah sejumlah alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk meyakinkan konsumen atau target pasar yang dituju.

M. Fuad dalam bukunya Pengantar Bisnis (2000) menjelaskan bahwa ada empat kebijaksanaan pemasaran yang sering disebut konsep 4P, yaitu:

### 1. *Product*

*Product* (produk) adalah barang atau jasa yang bisa ditawarkan di pasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian, atau konsumsi yang dapat memenuhi

keinginan atau kebutuhan. Pembeli pada hakikatnya akan membeli produk jika mereka merasa cocok. Karena itu, produk harus disesuaikan dengan keinginan ataupun kebutuhan pembeli, agar pemasarannya berhasil.

## *2. Price*

*Price* (harga) adalah sejumlah uang yang akan dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk dari perusahaan. Saat ini, bagi sebagian besar anggota masyarakat, harga masih menduduki tempat teratas sebagai penentu dalam keputusan untuk membeli barang atau jasa. Karena itu, penentuan harga merupakan salah satu keputusan penting bagi manajemen perusahaan.

## *3. Place*

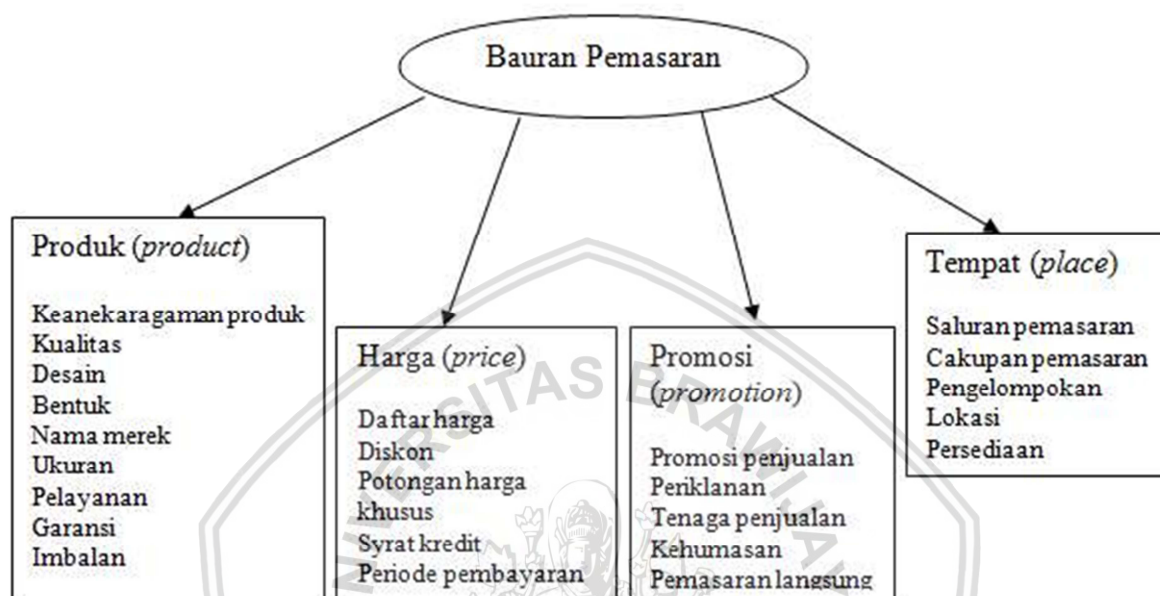
*Place* (saluran distribusi) adalah saluran yang digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan produk hingga produk tersebut sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang mengupayakan produk sampai ke tangan konsumen.

## *4. Promotion*

*Promotion* (promosi) adalah bagian dari bauran pemasaran yang mempunyai peran besar. Promosi merupakan kegiatan yang secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan.



**Gambar 2.1 Empat P Bauran Pemasaran**



Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari pasar sasaran.

## 2.6. Saluran Pemasaran

Saluran Pemasaran atau distribusi merupakan salah satu komponen dalam bauran pemasaran yang sangat penting karena akses konsumen terhadap produk dan jasa perusahaan bergantung pada saluran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan. Perusahaan umumnya akan melakukan saluran pemasaran secara efektif dan efisien yang

memungkinkan barang dan jasa sampai ke tangan konsumen secara tepat waktu sesuai dengan keinginan konsumen.

Henky Lisan Suwarno (2006) mengatakan bahwa saluran distribusi ini adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan barang atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Keputusan saluran distribusi ini merupakan salah satu keputusan paling kritis yang dihadapi oleh manajemen. Saluran yang dipilih perusahaan ini sangat mempengaruhi semua keputusan pemasaran yang lain. Keputusan dari saluran distribusi ini juga melibatkan komitmen yang cukup lama terhadap perusahaan lain. Bila suatu produsen mengontrak para penyalur independen untuk menjual produknya, produsen tidak dapat membeli keseluruhan saham mereka keesokan harinya dan mengganti mereka dengan toko milik perusahaan itu sendiri (Kotler, 2002). Oleh karena itu, saluran distribusi ini mempunyai peranan yang sangat penting dalam kegiatan pemasaran perusahaan.

Kotler (2002) menyatakan bahwa ada Sembilan fungsi utama yang dilaksanakan oleh anggota saluran distribusi antara lain: Informasi, promosi, negosiasi, pemesanan, pembiayaan, pengambilan risiko, fisik, pembayaran, dan kepemilikan.

## 1. Informasi

Berbagai macam informasi sangat diperlukan dalam kegiatan penyaluran barang, karena dapat membantuk untuk menentukan sumbernya. Hal yang dibutuhkan berkenaan dengan informasi meliputi:

### a. Pelanggan

Informasi mengenai pelanggan perlu dikumpulkan oleh saluran distribusi mengenai kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan.

### b. Pesaing

Informasi mengenai pesaing yang perlu dikumpulkan oleh saluran distribusi adalah berkenaan dengan memahami strategi yang digunakan oleh pesaing.

### c. Pemasok

Pemasok merupakan sebuah mata rantai paling penting dalam sistem pemberian nilai kepada seluruh pelanggan dari sebuah perusahaan. Pemasok menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa.

## 2. Promosi

Promosi adalah aktivitas mengkomunikasikan keunggulan dari sebuah produk dan kegiatan untuk membujuk pelanggan sasaran untuk membeli barang atau jasa (Kotler dan Armstrong, 1997). Oleh karena itu, perusahaan harus dapat

memilih bentuk promosi yang tepat yang akan digunakan agar tujuan promosi dapat tercapai.

### 3. Negosiasi

Negosiasi ini meliputi usaha perusahaan untuk mencapai persetujuan akhir mengenai harga dan hal lain yang berhubungan dengan penawaran, sehingga perpindahan hak kepemilikan dapat dilaksanakan. Dalam kegiatan negosiasi, harga dan syarat lainnya ditetapkan dengan tawar-menawar dengan dua atau lebih pihak untuk menegosiasikan kesepakatan jangka panjang yang mengikat. Syarat lain disini berkaitan dengan waktu penyelesaian kontrak, mutu barang dan jasa yang ditawarkan, volume pembelian, tanggung jawab pembiayaan, pengambilan risiko, promosi, kepemilikan serta keamanan sebuah produk.

### 4. Pemesanan

Pada fungsi ini, anggota saluran pemasaran memproses kebutuhan dari pelanggan dan mengirimkan informasi tersebut kepada rantai pasokan melalui sistem informasi logistik. Selanjutnya pesanan tersebut diteruskan ke gudang yang kemudian akan diperiksa apakah produk tersebut ada dalam persediaan atau tidak.

### 5. Pembiayaan

Fungsi ini merupakan salah satu faktor untuk tersedianya produk di saluran distribusi. Fungsi dari pembiayaan ini berhubungan dengan permintaan dan

penyebaran dana untuk menutup biaya dari saluran distribusi (Henky Lisan Suwarno, 2006)

#### 6. Pengambilan Risiko

Menurut Kotler dalam Henky Lisan Suwarno (2006) beberapa risiko yang biasanya ditanggung oleh anggota saluran distribusi adalah mengenai pemrosesan pesanan, tempat penyimpanan persediaan, banyaknya persediaan yang disimpan serta pengiriman barang pesanan ke pelanggan.

#### 7. Fisik

Anggota saluran distribusi berkewajiban untuk mengatur kesinambungan penyimpanan dan pergerakan produk fisik dari bahan mentah sampai ke pelanggan akhir.

#### 8. Pembayaran

Menurut Saladin dalam Henky Lisan Suwarno (2006) pembayaran merupakan arus pembayaran/uang kepada penjualan atau jasa atau produk yang telah diserahkan.

#### 9. Kepemilikan

Menurut Saladin (2002) kepemilikan yaitu arus kepemilikan dari satu lembaga pemasaran ke lembaga pemasaran lainnya. Fungsi ini sangat penting, karena fungsi inilah yang menentukan apakah barang sudah sampai ke konsumen atau belum.

Dari paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa saluran distribusi merupakan salah satu alat dari bauran pemasaran yang dapat menentukan keberhasilan dari kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan. Oleh karena itu, saluran distribusi yang efektif pasti akan menunjang pelaksanaan pemasaran yang efektif pula.

## **2.7 Akuntansi Biaya**

Biaya menurut William K. Carter (2009:30) adalah merupakan suatu nilai tukar, pengeluaran, dan pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh suatu manfaat. Istilah biaya menjadi lebih spesifik ketika istilah tersebut dimodifikasi dengan deskripsi seperti langsung, utama, konversi, tidak langsung, tetap, variabel, terkendali. Setiap biaya dicatat dan diakumulasi ketika manajemen membebankan biaya ke persediaan, menyusun laporan keuangan, merencanakan dan mengendalikan biaya, membuat perencanaan dan keputusan strategis, memilih alternatif, memotivasi karyawan, dan mengevaluasi manajemen.

Akuntansi biaya menurut Kuswandi (2005:12) adalah akuntansi yang berkaitan dengan proses terjadinya biaya sehingga biaya tersebut dapat memberikan pandangan yang luas mengenai semua kegiatan dalam perusahaan baik dari segi penggunaan sumber daya maupun laba dan sebagainya. Dengan akuntansi biaya dan sistem biaya, manajemen dapat melihat lebih jauh tentang perincian total biaya dan biaya-biaya aktual tertentu.

Hery (2015:562) mengatakan bahwa akuntansi biaya akan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Akuntansi biaya

merupakan kegiatan mengukur, menganalisis, dan melaporkan informasi keuangan dan non keuangan yang terkait dengan biaya perolehan atau penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi. Akuntansi biaya modern mempunyai pandangan bahwa pengumpulan informasi tentang biaya merupakan fungsi dari keputusan manajemen, sehingga istilah untuk akuntansi manajemen dan akuntansi biaya sering digunakan secara bergantian.

Berdasarkan paparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi biaya merupakan suatu bidang akuntansi yang digunakan untuk mengukur, melaporkan informasi, dan menganalisis terhadap biaya-biaya yang berhubungan dengan aktivitas suatu organisasi untuk menghasilkan barang maupun jasa.

### **2.7.1 Peranan Akuntansi Biaya**

Dimasa lalu, akuntansi biaya secara luas dianggap sebagai cara perhitungan nilai persediaan yang dilaporkan di neraca dan angka harga pokok penjualan yang disajikan di laporan laba rugi. Pandangan ini membuat cakupan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen jadi terbatas, karena keputusan hanya menjadi sekedar data biaya produk yang memenuhi aturan pada pelaporan eksternal. Namun dimasa sekarang, akuntansi biaya ini berperan sebagai pelengkap untuk manajemen dengan alat yang diperlukan dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian, perbaikan kualitas dan efisiensi, serta untuk pengambilan keputusan baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat strategik.



Menurut William K. Carter (2009:11) akuntansi biaya mempunyai peran sebagai alat manajemen yang diperlukan untuk aktivitas perencanaan dan pengendalian, perbaikan kualitas dan efisiensi, serta untuk mengambil keputusan baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat eksternal. Pengumpulan penyajian, dan analisis dari informasi mengenai biaya dan manfaat ini membantu manajemen untuk menyelesaikan tugas-tugas berikut:

1. membuat dan melaksanakan rencana dan anggaran untuk beroperasi dalam kondisi yang kompetitif dan ekonomi yang telah diprediksi sebelumnya. Suatu aspek penting dari rencana adalah potensinya untuk memotivasi orang agar dapat berkinerja secara konsisten sesuai dengan tujuan perusahaan.
2. menetapkan metode perhitungan biaya yang memungkinkan pengendalian aktivitas, mengurangi biaya, dan memperbaiki kualitas.
3. Mengendalikan kualitas fisik dari persediaan, dan menentukan biaya dari setiap produk dan jasa yang dihasilkan untuk tujuan penetapan harga dan untuk mengevaluasi kinerja dari suatu produk, departemen, atau divisi.
4. Menentukan biaya dan laba perusahaan untuk periode akuntansi satu tahun atau untuk periode lain yang lebih pendek. Hal ini termasuk menentukan nilai persediaan dan harga pokok penjualan sesuai dengan aturan pelaporan eksternal.
5. Memilih diantara dua atau lebih alternative jangka pendek atau jangka panjang yang dapat mengubah pendapatan atau biaya.

## 2.8 Analisis Lingkungan

Lingkungan pemasaran perusahaan dibagi menjadi dua yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Dengan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan maka dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kembali strategi yang ada. Hal ini disebabkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dapat saja berubah (David, 2004).

### 2.8.1 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Eddy Yunus (2016) analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain berupa kompetensi yang unik, sumber daya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi, dan lain sebagainya. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain tidak ada strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra produk yang kurang baik, dan lain sebagainya. Menurut David (2006) mengatakan bahwa analisis lingkungan internal adalah analisis yang lebih mengarah pada analisis internal perusahaan dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi keuangan dan akuntansi, pemasaran, riset dan pengembangan, serta operasional perusahaan. Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa analisis data internal merupakan analisis yang berasal dan bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan dari sisi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

### 2.8.2 Analisis Lingkungan Eksternal

David (2003) mengatakan tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar kesempatan terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harusnya dihindari oleh perusahaan. Sedangkan menurut Kotler (2002) mengatakan bahwa analisis lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro perusahaan. Terdapat tiga faktor yang merupakan lingkungan eksternal perusahaan, yaitu:

#### 1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro dapat memberikan peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh terhadap lingkungan makro ini. Menurut Kotler (2002), faktor-faktor dari lingkungan makro yaitu:

##### 1. Demografi

Faktor Demografi ini merupakan aspek yang berkaitan dengan populasi manusia, distribusi penduduk secara geografis, distribusi umur, dan kecenderungan pergerakan penduduk. Berbagai aspek demografis ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menjadi dasar dalam membuat keputusan strategi dan program pemasarannya.

##### 2. Ekonomi

Faktor Ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi dimana suatu perusahaan beroperasi. Karena dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di setiap segmen yang mempengaruhi industrinya baik ditingkat nasional maupun internasional.

### 3. Sosial-Budaya

Menurut Kotler (2002), masyarakat membentuk keyakinan, nilai, dan norma kita. Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang yang ada dilingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik.

### 4. Politik dan Hukum

Menurut Kotler (2002), keputusan pemasaran dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan politik dan hukum. Sejumlah keputusan pemasaran sangat dipengaruhi oleh lingkungan politik dan hukum. Terkadang peraturan-peraturan hukum tersebut akan menciptakan peluang baru bagi dunia bisnis.

### 5. Teknologi

Faktor teknologi dalam lingkungan eksternal perusahaan perlu diperhatikan agar perusahaan dapat menghindari keusangan dan mendorong inovasi. Adaptasi terhadap teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan perusahaan akan

terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang telah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

## 2. Lingkungan Mikro

Kotler (2002) mengatakan bahwa lingkungan mikro merupakan lingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Menurut Amir (2005), faktor-faktor dari lingkungan mikro yaitu:

### 1. Pemasok

Pemasok mempunyai peran penting dalam menjamin suksesnya kegiatan pemasaran. Keterlambatan atas pasokan bahan baku akan memberikan dampak atas pemenuhan pesanan perusahaan.

### 2. Pelanggan

Pelanggan atau konsumen sejatinya selalu menginginkan kualitas produk yang tinggi, pelayanan yang baik, dan harga yang terjangkau. Oleh karena itu, perusahaan harus tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggannya sehingga dapat memenuhi permintaan dan mengetahui perilaku pelanggan agar perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing yang tepat kedepannya untuk menambah dan mempertahankan pelanggan.

### 3. Pesaing

Pesaing merupakan perusahaan lain yang menawarkan produk yang sama dengan produk perusahaan atau produk substitusinya. Persaingan antar perusahaan adalah suatu proses bagaimana perusahaan tersebut dapat merebut pangsa pasar agar dapat memperoleh hasil bisnis yang maksimal.

Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut agar dapat merencanakan strategi bersaing untuk dapat mempertahankan bahkan merebut pangsa pasar tersebut.

## **2.9 Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor*)**

Cara yang bermanfaat untuk pengendalian operasional perusahaan yang efektif adalah dengan berfokus pada faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan. Ibrahim Ingga (2017) mengatakan bahwa setiap faktor kunci keberhasilan harus dapat mengukur indikator kinerja. Misalnya, kualitas produk, pelayanan pelanggan, moral pegawai, dan persaingan. Sedangkan Mardiasmo (2004) mengatakan bahwa karakteristik *key success factor* adalah (1) menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi, (2) secara volatile dan dapat berubah dengan cepat, (3) perubahannya tidak dapat diprediksi, (4) jika terjadi perubahan maka perlu segera diambil tindakan.

Dari kedua pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa (1) faktor kunci keberhasilan diperlukan untuk menjelaskan sukses atau tidaknya sebuah organisasi atau perusahaan, (2) faktor kunci keberhasilan dapat berubah sewaktu-waktu diluar kuasa manajemen perusahaan, (3) faktor kunci keberhasilan diperlukan evaluasi lagi terhadap isu-isu terhadap keadaan yang ada dilingkungan perusahaan.

Identifikasi atas faktor kunci keberhasilan perusahaan ini sangat penting dan seringkali sulit untuk ditemukan, maka dari itu manajemen perusahaan harus memahami situasi dan kondisi perusahaan dengan baik. Faktor kunci keberhasilan ini merupakan informasi non finansial yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan strategi bersaing yang sebaiknya diambil perusahaan. Setiap perusahaan sejatinya perlu untuk mengerti, mempelajari, mengevaluasi, dan menganalisis semua kenyataan yang ditemukan dalam perusahaan mengenai faktor-faktor yang penting bagi kesuksesan perusahaan sehingga perusahaan dapat meningkatkan target laba yang ingin dicapai.

Banyak faktor yang dapat membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang ingin diraih. Faktor yang ada pada tipe *key success factors* ada dua yaitu: (1) faktor internal perusahaan yang merupakan faktor-faktor yang dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau internal perusahaan, (2) faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau diluar lingkungan perusahaan.

## 2.10 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang meliputi identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. SWOT sendiri merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Analisis ini membandingkan antara faktor eksternal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) dengan faktor internal *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) (Rangkuti, 2003).



Ricky W. Griffin (2004:249) juga menyatakan bahwa analisis SWOT mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan menggunakan analisis SWOT, maka suatu organisasi dapat memilih strategi yang mendukung misinya dan mengeksplorasi kesempatan dan kekuatannya, menetralkan ancaman, dan juga perusahaan dapat menghindari kelemahannya.

Kekuatan dapat dijelaskan sebagai sisi positif organisasi yang dapat membimbing kearah peluang yang lebih luas, sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan. Kelemahan adalah setiap kekurangan di dalam hal keahlian dan sumberdaya perusahaan. Pertimbangan akan kelemahan ini perlu diberikan pada bagaimana hal ini dapat dibenahi, misalnya dengan pengambilalihan, penggabungan, atau pelatihan dan pengembangan.

Peluang menggambarkan peristiwa di lingkungan luar yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan. Hal ini timbul dari perubahan teknologi, pasar, produk, perundang-undangan dan sebagainya. Sedangkan ancaman adalah masalah yang dapat menghancurkan kedudukan daripada organisasi. Contohnya, peluncuran produk baru oleh pesaing, perubahan standar keamanan, perubahan model produk, atau masalah yang timbul dengan pemasok atau pelanggan.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu lingkup organisasi. Analisis ini membandingkan antara faktor

eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan perusahaan. Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah bentuk matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi (Freddy Rangkuti, 1997:31) yaitu:

**Gambar 2.2 Matrik SWOT**

OT SW	STRENGTHS	WEAKNESS
	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Opportunity Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

a. *Strategi SO*

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. *Strategi ST*

Strategi ini merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. *Strategi WO*

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. *Strategi WT*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam metodologi penelitian sering sekali mendengar penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:7) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, dan penelitian ini digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Sedangkan metode penelitian kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat post positifisme serta metode artistik karena proses pada penelitian ini lebih bersifat seni dan disebut metode interpretive karena data dari hasil penelitian ini lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus.

Penelitian ini akan memberikan gambaran secara fakta pada objek penelitian. Tujuan penggunaan metode tersebut untuk memberikan informasi yang detail mengenai strategi pemasaran untuk pupuk non-subsidi pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur. Penggunaan hasil dari penelitian ini akan memiliki hasil yang berbeda juga untuk topik, lokasi, dan masa yang berbeda. Selain itu, pada penelitian ini dilakukan dengan mengamati fenomena-fenomena yang terjadi selama penelitian ini

berlangsung secara langsung pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur.

### **3.2 Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur yang terletak di jalan Genteng Kali No. 55-57, Genteng, Kota Surabaya, Jawa Timur 60275, Indonesia.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Pengumpulan data dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data yang relevan dan dapat dipercaya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung. Data sekunder merupakan data baku pelengkap yang diperoleh dari instansi dan lembaga yang terkait dengan penelitian ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Teknik-teknik yang digunakan sebagai berikut:

### 1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan langsung oleh Kepala Bagian Kantor Penjualan Jawa Timur dengan staf penjualan untuk produk non-subsidi Kantor Penjualan Jawa Timur. Hasil wawancara yang dilakukan merupakan data mentah yang kemudian diolah lagi untuk memperoleh data yang lebih akurat.

### 2. Observasi

Observasi adalah aktivitas yang berkaitan dengan pengamatan secara langsung pada kegiatan yang terjadi pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur. Dengan menggunakan teknik observasi, peneliti dapat memperoleh gambaran yang jelas dan nyata mengenai kegiatan dan fenomena yang terjadi pada objek penelitian.

### 3. Studi Dokumen

Studi Dokumen merupakan teknik penelitian dengan melihat, mempelajari, serta menganalisis dokumen yang dibuat subjek atau catatan peristiwa yang telah berlalu yang berhubungan dengan penelitian.

## 3.5 Metode Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Data didapatkan berdasarkan pengamatan langsung di lapangan seperti

wawancara dengan pimpinan perusahaan dan data penunjang milik perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan dipergunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dipergunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil dari analisis lingkungan pemasaran perusahaan kemudian disajikan dalam bentuk matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk menetapkan alternatif strategi berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum PT Pupuk Kalimantan Timur

##### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero). Sejak berdiri, PT Pupuk Kalimantan Timur tidak pernah melakukan perubahan nama perusahaan. Awalnya, proyek PT Pupuk Kalimantan Timur dikelola oleh perusahaan minyak negara Pertamina dengan fasilitas pabrik pupuk terapung atau pabrik di atas kapal. Namun karena beberapa pertimbangan teknis, proyek tersebut dialihkan ke darat sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 43 Tahun 1975 dan kemudian melalui Keputusan Presiden Nomor 39 Tahun 1976, pengelolaannya diserahkan dari Pertamina kepada Departemen Perindustrian. Lahan seluas 443 hektar disiapkan untuk pembangunan proyek tersebut.

Bisnis utama perusahaan adalah memproduksi serta menjual Amoniak, Urea dan NPK dengan segmen pasar dalam maupun luar negeri. Untuk wilayah distribusi sektor subsidi dalam negeri, wilayah pemasaran Pupuk Kaltim meliputi 2/3 wilayah Indonesia, yakni Kawasan Timur Indonesia hingga Papua dan sebagian besar Jawa Timur dan Kalimantan, kecuali Kalimantan Barat. Wilayah tersebut ditetapkan sesuai surat Direktur

Utama PT Pupuk Indonesia Nomor U-1308/A00000.UM/2012 tanggal 8 Oktober 2012 tentang Penugasan Wilayah Tanggung Jawab Pengadaan dan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Untuk Sektor Pertanian. Sedangkan untuk pemasaran luar negeri, PT Pupuk Kalimantan Timur melakukan ekspor ke negara-negara di kawasan Asia Pasifik, Amerika Serikat, Amerika Selatan dan lain sebagainya.

#### **4.1.2 Visi, Misi, Budaya Perusahaan**

Adapun visi dan misi PT Pupuk Kalimantan Timur yang terdapat pada profil perusahaan sebagai berikut:

a) Visi PT Pupuk Kalimantan Timur adalah:

Menjadi Perusahaan di Bidang Industri Pupuk, Kimia, dan Agribisnis Kelas Dunia yang Tumbuh dan Berkelanjutan

b) Misi PT Pupuk Kalimantan Timur adalah:

1. Menjalankan bisnis produk-produk pupuk, kimia serta portofolio investasi di bidang kimia, agro, energy, trading, dan jasa pelayanan pabrik yang bersaing tinggi
2. Mengoptimalkan nilai perusahaan melalui bisnis inti dan pengembangan bisnis baru yang dapat meningkatkan pendapatan dan menunjang Program Kedaulatan Pangan Nasional.

3. Mengoptimalkan utilisasi sumber daya di lingkungan sekitar maupun pasar global yang didukung oleh SDM yang berwawasan internasional dengan menerapkan teknologi terdepan
4. Memberikan manfaat yang optimum bagi pemegang saham, karyawan dan masyarakat serta peduli pada lingkungan.

c) Budaya PT Pupuk Kalimantan Timur:

1. *Achievement Oriented* (Berorientasi terhadap Pencapaian)

*Achievement Orientation* ini merupakan budaya perusahaan untuk mencapai suatu sasaran dengan cara yang continue atau berkelanjutan. Dalam mencapai sasaran diperlukan sebuah kerja keras dan kerja cerdas, oleh karena itu perlu adanya komitmen dalam diri insan Pupuk Kaltim yang tangguh dan professional dalam mencapai sasaran Perusahaan dengan menegakkan nilai-nilai professional dan tangguh agar sasaran perusahaan dapat dicapai.

2. *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan)

Pelanggan merupakan raja. Perusahaan sejatinya harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan masa yang akan datang. Perusahaan juga harus mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. *Customer Focus* merupakan salah satu budaya perusahaan untuk selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik dan berkomitmen dengan menegakkan nilai-nilai perhatian dan komitmen untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

### 3. *Teamwork* (Kebersamaan)

*Teamwork* merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target perusahaan yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Oleh karena itu insan Pupuk Kaltim dituntut untuk menjalin sinergi dan bersatu dalam bekerja.

### 4. *Integrity* (Integritas)

Nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, agar semua orang yang ada dalam perusahaan bisa saling percaya dan akhirnya bisa lebih cepat untuk menecapai tujuan bersama. Oleh karena itu salah satu budaya dari Pupuk Kaltim adalah *Integrity*, dimana perusahaan menjunjung nilai-nilai kejujuran dan tanggungjawab yang ditunjukkan oleh insan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari.

### 5. *Visionary* (Visioner)

*Visionary* adalah salah satu budaya perusahaan untuk mampu melihat ke depan dan selalu berfikir jauh kedepan dan siap untuk meghadapi dinamika usaha dengan menjunjung tinggi nilai-nilai inovatif dan adaptif agar perusahaan dapat mempersiapkan strategi bersaing perusahaan dan mampu bersaing dimasa yang akan datang.

### 4.1.3 Bidang Usaha

Bidang usaha PT Pupuk Kalimantan Timur meliputi:

a. Bidang Industri

Mengolah bahan mentah tertentu menjadi bahan-bahan pokok yang diperlukan guna pembuatan pupuk, petrokimia, agrokimia, agroindustry dan bahan kimia lainnya serta mengolah bahan pokok tersebut menjadi berbagai jenis pupuk dan hasil kimia lainnya beserta produk turunannya.

b. Bidang Perdagangan

Menyelenggarakan kegiatan distribusi dan perdagangan, baik dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan produk tersebut di atas dan produk lainnya yang berhubungan dengan perpupukan petrokimia, agrokimia, agroindustry, dan kimia lainnya serta kegiatan impor barang, antara lain bahan baku, bahan penolong atau pembantu, peralatan produksi pupuk dan bahan kimia lainnya.

c. Bidang Jasa

Melaksanakan studi penelitian, pendidikan, pengembangan, desain engineering, pengantongan, kontruksi, pabrikasi, manajemen, pengoperasian pabrik, perbaikan atau reparasi, pemeliharaan, konsultasi (kecuali konsultasi bidang hukum), dan jasa teknis

lainnya dalam sektor industri pupuk, petrokimia, agrokimia, agroindustry serta industri kimia lainnya serta jasa dalam bidang pertanian dan perkebunan.

## **4.2 PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur**

### **4.2.1 Lokasi Kantor Penjualan**

Kantor Penjualan (KP) PT Pupuk Kalimantan Timur dibagi menjadi beberapa kantor penjualan sesuai dengan wilayah pemasarannya. Salah satunya ada di wilayah Jawa Timur. Kantor ini berfungsi sebagai kantor untuk penjualan, pemasaran, serta mengatur pendistribusian pupuk subsidi maupun pupuk non subsidi dari PT Pupuk Kalimantan Timur untuk wilayah Jawa Timur. Kantor penjualan Jawa Timur ini beralamatkan di Jalan Genteng Kali No. 55-57 Surabaya, Jawa Timur.

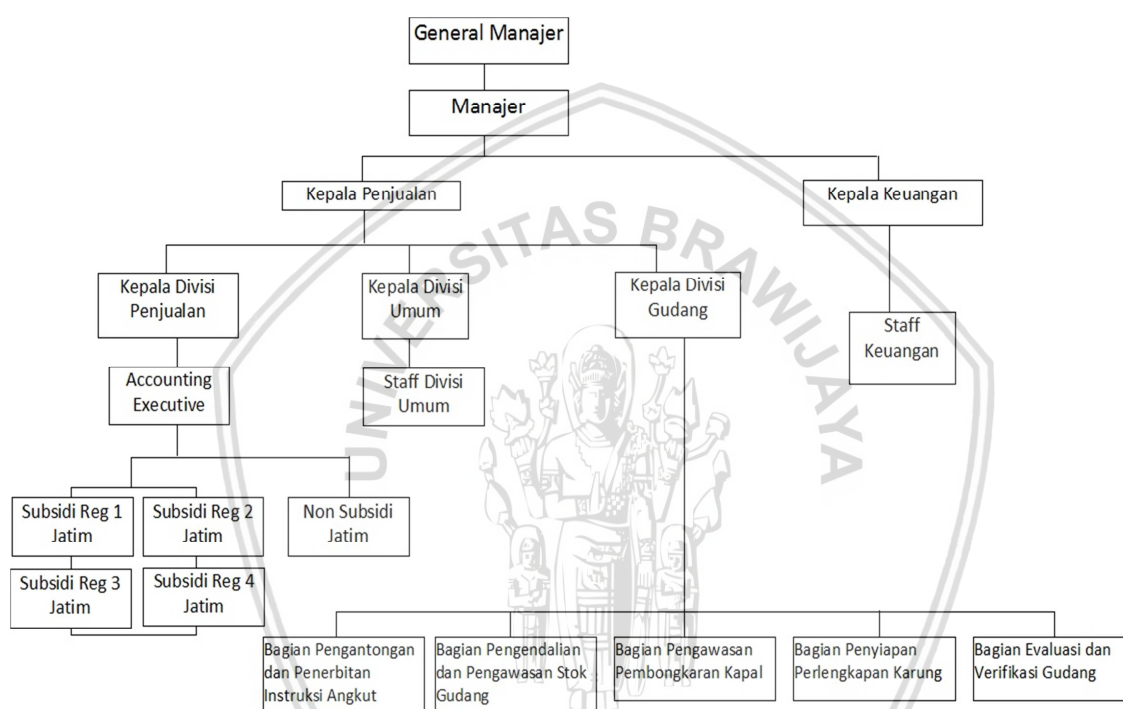
### **4.2.2 Struktur Organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur**

Struktur organisasi adalah susunan fungsi-fungsi yang mengatur mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang bertujuan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang. Oleh karena itu, untuk mempermudah pemahaman dalam pembagian tugas dari kantor penjualan ini, maka pada bagian ini disajikan struktur organisasi dari kantor ini.

PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur di kepalai oleh General Manajer, dipimpin oleh seorang manajer penjualan untuk lini Jawa Timur dan manajer sendiri membawahi kepala penjualan dan kepala keuangan. Kepala penjualan menaungi Kepala

Divisi Penjualan, kepala Divisi Umum, dan kepala Divisi Gudang. Berikut adalah struktur organisasi pada kantor penjualan Jawa Timur:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur**



*Sumber Data: PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur Tahun 2017*



#### 4.2.3 Identifikasi Segmentasi, Targetting, dan Positioning

##### 1. Segmenting

PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur memiliki 3 *segmenting* untuk penjualan pupuk non-subsidi: perkebunan swasta, industri, dan retail. Produk PT Pupuk Kalimantan Timur dapat digunakan untuk perkebunan swasta dan digunakan untuk perkebunan lingkup petani dan kios pupuk. Produk PT Pupuk Kalimantan Timur dapat pula digunakan sebagai bahan baku suatu produk dan dapat diolah kembali menjadi produk lain oleh berbagai industri.

##### 2. Targeting

PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur memiliki 3 *targeting* untuk penjualan pupuk non-subsidi untuk produk NPK maupun Urea, yaitu perkebunan kelapa sawit, industri, dan petani. Kalau target pasar, PT Pupuk Kalimantan Timur tidak terpaku target pasar mana yang mereka tuju, jadi untuk target yang mereka tuju hampir sama dengan segmen yang mereka kelompokkan karena tiap tahun pasar yang mereka masuki itu berbeda-beda. PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia Holding Company dan ada beberapa anak perusahaan lainnya. Dan untuk sesama anak perusahaan tersebut ada yang memproduksi pupuk urea maupun NPK juga sama seperti PT Pupuk Kalimantan Timur. Untuk produsen pupuk urea dan NPK selain PT Pupuk Kalimantan Timur ada juga PT Petrokimia Gresik dan PT Pupuk Kujang Cikampek.

Dan untuk produsen pupuk urea di Indonesia selain PT Pupuk Kalimantan Timur ada juga PT Pupuk Iskandar Muda dan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

### 3. Positioning

Ditengah tantangan bisnis dan kondisi ekonomi Nasional yang semakin dinamis, Pupuk Kalimantan Timur tetap berkomitmen dan mampu melaluinya dengan menerapkan implementasi GCG sebagai prinsip yang mendasari pada mekanisme dan proses pengelolaan perusahaan. *Positioning* PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur adalah perusahaan tetap memberikan produk yang berkualitas dengan standar mutu produk. Jadi PT Pupuk Kalimantan Timur tetap menjaga kualitas dari produk yang mereka hasilkan.

#### 4.2.4 Identifikasi Atribut Bauran Pemasaran

##### 1. Produk

. Untuk kedua produk tersebut sebenarnya tidak ada perbedaan yang berarti, hanya saja yang membedakan dari kecepatan produk tersebut menyerap air. Untuk produk pupuk granul daun buah merupakan produk yang tidak cepat larut jika terkena air sedangkan untuk produk prill daun buah mudah larut jika terkena air. Oleh karena itu, penggunaan antara kedua produk tersebut bukan berdasarkan produk melainkan berdasarkan kebutuhan konsumen untuk sektor industri mereka.

**Tabel 4.1 Data Penjualan Pupuk Urea Non Subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur Tahun 2017**

Bulan	Jumlah Penjualan/Ton
Juni	12.417
Juli	11.855
Agustus	16.046
September	11.578
Oktober	3.042

*Sumber: PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur*

Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penjualan produk pupuk urea mengalami fluktuatif dalam setiap bulannya. Terlihat dari bulan Juni dan bulan Juli tahun 2017 penjualan pupuk urea non subsidi di Kantor Penjualan Jawa Timur mengalami penurunan sebesar 562 Ton. Namun, pada bulan Juli dengan bulan Agustus penjualan pupuk non subsidi di Kantor Penjualan Jawa Timur mengalami peningkatan yang signifikan yaitu sebesar 4.191 Ton. Banyak Faktor yang mempengaruhi penurunan maupun peningkatan dari penjualan pupuk non subsidi ini, dapat terjadi karena adanya perbedaan harga jual yang ditawarkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur dengan pesaing, ataupun karena adanya kenaikan penjualan di suatu daerah lain. Pupuk urea sendiri merupakan bahan baku dari beberapa perusahaan industri dan merupakan produk pupuk yang paling besar dibutuhkan oleh tanaman. Oleh karena itu pasar pupuk urea sangat besar. Biasanya, pupuk urea ini digunakan oleh beberapa industri untuk bahan baku pupuk NPK mereka, atau untuk pengolahan limbah perusahaan. Untuk KP Jawa Timur sendiri pada tahun 2016 menangani 17% penjualan dan pada tahun 2017

menangani 10% penjualan produk pupuk non subsidi dari penjualan nasional PT Pupuk Kalimantan Timur.

Produk NPK dari Pupuk Kalimantan Timur terdiri dari dua jenis, yaitu NPK blending dan NPK fusion. NPK produk Pupuk Kalimantan Timur bisa dibuat dalam berbagai komposisi, sesuai kebutuhan tanaman dan jenis tanah. Jenis pupuk ini mengandung tiga unsur hara makro yang sangat dibutuhkan oleh tanaman. Semua bahan baku NPK berupa unsur N (Nitrogen), P (Fosfat), dan K (Kalium) berkualitas tinggi. Pupuk NPK non subsidi dipasarkan dengan merek dagang NPK Pelangi Blending dan NPK Pelangi Fusion. Untuk kedua produk tersebut sebenarnya tidak ada perbedaan yang mendasar dari manfaat dan bahannya, hanya saja yang membedakan cara pembuatan dan warnanya. NPK Pelangi Blending diolah dengan mencampur semua unsur hara yang ada dikandung pupuk tersebut sedangkan untuk NPK Pelangi Fusion diolah dengan melebur NPK Pelangi Blending dan kemudian di olah lagi dengan hanya satu warna yaitu warna coklat. Namun, untuk harga NPK Pelangi Blending lebih mahal daripada NPK Pelangi Fusion. NPK pelangi Blending adalah tampilan pupuk berwarna-warni, diproduksi oleh Pupuk Kalimantan Timur dalam beberapa jenis komposisi unsur hara. Sedangkan untuk NPK Pelangi Fusion hanya berwarna coklat saja. Untuk pembelian dengan request unsur hara tertentu bisa dilakukan, namun ada minimal kuantitas yang harus di beli yaitu 1000ton dan harus ada perjanjian antara pihak pembeli dan pihak Pupuk Kalimantan Timur jika nantinya pupuk tersebut tidak boleh diperjual belikan lagi.

**Tabel 4.2 Data Penjualan Pupuk NPK Non Subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur Tahun 2017**

Bulan	Jumlah Penjualan/Ton
Juni	741
Juli	1.997
Agustus	3.365
September	1.681
Oktober	640

*Sumber: PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur*

Berdasarkan data di atas, penjualan untuk produk NPK berbeda kuantitas dengan penjualan untuk produk urea. Produk pupuk NPK ini dahulu sempat diperjual belikan oleh Pupuk Kalimantan Timur namun sempat ditutup oleh Pemerintah karena alasan satu dan lain hal, padahal saat itu petani sedang ramai membeli produk pupuk NPK dari Pupuk Kalimantan Timur karena produk NPK terkenal bagus kualitasnya. Oleh karena itu, sekarang setelah akhirnya produk NPK ini kembali di perjual belikan oleh Pupuk Kalimantan Timur maka Pupuk Kalimantan Timur pun mulai jalan dari nol lagi untuk melakukan promosi terhadap produk pupuk NPK ini.

## 2. Harga

Harga produk pupuk non-subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur didasarkan pada 2 faktor, yaitu Harga Pokok Produksi (HPP) dan distribusi. Namun harga tersebut juga diperhitungan dengan analisa keuntungan, margin, dan harga pasar. Harga yang diterapkan untuk produk non-subsidi di PT Pupuk Kalimantan Timur menggunakan sistem *layering*, dimana penentuan harga jual didasarkan pada tingkat pengambilan kuantitas pupuk,

semakin besar kuantitas yang dibeli maka harganya semakin kecil. Terdapat empat tingkatan dalam sistem *layering* pada PT Pupuk Kalimantan Timur, yaitu 1-99 ton, 100-499 ton, 500-999 ton, dan >1000 ton. Jadi dalam sistem ini harga jual produk pupuk non subsidi ini disesuaikan dengan kuantitas produk yang tertera di SKPP. Namun, semisal kuantitas yang tertera di SKPP itu tidak di tebus sesuai dengan kuantitasnya maka penentuan harga akan mengikuti harga *layering* dibawahnya.

Harga gas, harga urea dan amonia dunia juga menjadi pertimbangan dalam penentuan harga yang dicantumkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur. Karena bahan baku utama yang digunakan untuk pembuatan pupuk adalah gas alam maka harga gas dunia akan sangat berpengaruh terhadap Harga Pokok Produksi (HPP). Semakin tinggi harga gas alam atau bahan bakunya, maka HPP dari pupuk nya akan semakin mahal. Sedangkan jika harga gas dunia sedang turun, maka otomatis HPP dari pupuk akan ikut turun juga. Untuk harga pupuk non subsidi sendiri berbeda dengan harga pupuk subsidi yang tidak mengalami fluktuasi, pada harga pupuk non subsidi sangat mengalami fluktuasi jadi bisa berubah sewaktu-waktu. Penentuan harga pupuk ditentukan oleh harga pupuk dan bahan baku pasar dunia, yang kemudian harga tersebut diatur oleh kebijakan manajemen perusahaan.

**Tabel 4.3 Daftar Harga Penjualan Produk Pupuk dari Beberapa Distributor di Wilayah Jawa Timur**

Nama Produk	Harga
Urea Prill 50kg	Rp 251.000
Urea Granul 50kg	Rp 205.000
NPK 16-16-16 50kg	Rp 320.000
NPK 20-10-10 50kg	Rp 280.000

*Sumber: Website gopupuk.com*

### 3. Promosi

Promosi menjadi satu hal yang penting dalam merumuskan strategi pemasaran, dengan promosi yang baik dan efisien maka akan menghasilkan pola pemasaran yang bagus. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh kantor penjualan Jawa Timur untuk pupuk non subsidi dibedakan menjadi dua macam sesuai dengan produknya, karena setiap produk mempunyai pangsa pasarnya masing-masing.

Promosi untuk produk pupuk non-subsidi urea tidak terlalu dilakukan secara serius karena antara permintaan pupuk non-subsidi urea dengan kapasitas produksinya tidak seimbang, dalam kata lain permintaan atas pupuk non-subsidi urea sangat tinggi dibandingkan kapasitas produksi pupuk non-subsidi itu sendiri dan ketersediaannya digudang, jadi tidak terlalu dilakukan kegiatan promosi. Karena untuk memenuhi permintaan pelanggan saja sudah kewalahan jadi tidak perlu dilakukan promosi lagi.



Sedangkan untuk promosi produk pupuk non-subsidi NPK perlu banyak dilakukan. Karena produk pupuk non-subsidi NPK ini baru mulai dilaksanakan lagi karena kebijakan dari manajemen untuk menjual produk ini. Promosi yang dilakukan PT Pupuk Kalimantan Kantor Penjualan Jawa Timur untuk produk pupuk non-subsidi NPK ini dibagi dengan banyak cara, yaitu ada pameran beserta pelaksanaan *product knowledge* untuk produk ini, road show ke daerah-daerah wilayah kerja Jawa Timur, iklan, melalui *website* resmi, dan memasang iklan di tabloid.

Kegiatan promosi utama yang dilakukan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur untuk semua produk yakni produk pupuk NPK dan produk pupuk urea adalah dengan melakukan *demo plot* kepada lahan-lahan yang ada di wilayah kerja Jawa Timur. Hal ini dilakukan dengan melakukan pembuktian terhadap kualitas produk daripada PT Pupuk Kalimantan Timur di berbagai lahan yang ada di wilayah kerja itu. *Demo Plot* ini dilakukan dengan harapan bahwa petani dan industri dapat mengetahui hasil dari kualitas pupuk yang dihasilkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur dari objek yang didemonstrasikan.

#### 4. Distribusi

Distribusi yang dilakukan PT Pupuk Kalimantan Kantor Penjualan Jawa Timur untuk pupuk non-subsidi hampir sama dengan distribusi yang dilakukan untuk pupuk subsidi. Jadi dari lini I yaitu pabrik PT Pupuk Kalimantan Timur yang berada di Bontang

dikirim ke pelabuhan Surabaya melalui kapal dan kemudian di pelabuhan Surabaya di bongkar muat dan di kirim ke beberapa gudang yang ada di wilayah kerja Jawa Timur (Lampiran 1) yaitu gudang lini II dan gudang lini III. Gudang lini II adalah gudang yang rata-rata berada di Provinsi dan pasti dekat dengan pelabuhan sedangkan untuk gudang lini III adalah gudang yang berada di Kabupaten.

Pembelian produk pupuk non subsidi ini hanya dapat dilakukan oleh distributor yang telah terdaftar, industri, dan retail. *End user* dari perusahaan atau dalam hal ini petani maupun perseorangan tidak dapat membeli langsung pupuk ke kantor penjualan. Kantor penjualan PT Pupuk Kalimantan Timur tersebar di beberapa wilayah pemasaran, yaitu ada di Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Jawa Timur, Bali, NTB, NTT, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Maluku, dan Jayapura. Dan untuk kantor penjualan Jawa Timur terdapat 118 distributor yang tersebar di wilayah kerja Jawa Timur (Lampiran 2). Oleh karena itu ini menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki oleh PT Pupuk Kalimantan Timur dalam hal pendistribusian dan memasarkan produknya.

Untuk pupuk non subsidi, proses penyerahannya menggunakan sistem FOT (*free on truck*) dimana harga barang yang dicantumkan sampai barang tersebut berada di atas truk. Karena untuk prosedur kantor penjualan Jawa Timur akan mengakui barang tersebut ada jika barang sudah berada di gudang. Oleh karena itu, satu-satunya sistem penyerahan yang digunakan oleh kantor penjualan Jawa Timur adalah sistem FOT tadi. Jadi, setelah adanya proses pembelian dari pihak pembeli, maka selanjutnya pihak pembeli lah yang akan

mengambil barangnya ke gudang menggunakan truk atau jasa ekspedisi yang mereka gunakan. Jadi bukan dari pihak kantor penjualan Jawa Timur yang mengirimkan barang ke gudang atau kios para pembeli.

## 5. Proses

PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur merupakan kantor yang telah ditunjuk oleh Pemerintah menjadi kantor penjualan PSO (*Public Service Obligation*)

1. PSO ini adalah kebijakan Pemerintah kepada perusahaan (umumnya BUMN) untuk memberikan subsidi. Dan dalam hal ini, Kantor Penjualan Jawa Timur ini bertanggung jawab atas pengalokasian pupuk subsidi paling besar diantara kantor penjualan PT Pupuk Kalimantan Timur lainnya. Yang mana otomatis kantor penjualan Jawa Timur merupakan kantor penjualan milik PT Pupuk Kalimantan Timur yang mempunyai aktivitas paling besar diantara kantor penjualan lainnya.

### 4.3 Sistem Pembelian Pupuk Non-Subsidi

Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai oleh semua pihak yang ada dalam perusahaan. Proses penetapan tujuan tersebut membutuhkan kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Pada perusahaan dagang dan industri, persediaan merupakan aktiva lancar yang relatif besar di neraca dan sebagian aktivitas utama perusahaan akan berhubungan dengan persediaan.

Dalam lingkup Kantor Penjualan Jawa Timur ini hanya mengadakan barang saja ke gudang yang ada di wilayah kerja Jawa Timur, jadi tidak berurusan dengan produksi pupuknya. Pengadaan barang dengan kuantitas yang terlalu besar akan memiliki risiko kerusakan, biaya pemeliharaan digudang, turunnya kualitas barang dan terjadinya keusangan pada barang. Namun sebaliknya, pengadaan barang dengan kuantitas yang relatif kecil dapat menimbulkan kerugian dalam bentuk tidak terpenuhinya kebutuhan pelanggan, sehingga pelanggan tidak akan percaya lagi dengan perusahaan. Keadaan ini dapat menyebabkan pelanggan akan beralih ke perusahaan lain yang melakukan kegiatan sejenis. Agar perencanaan yang dibuat dapat berjalan secara efektif dan efisien maka perlu dilakukan pengawasan. Pengawasan juga perlu dilakukan untuk menjaga agar persediaan pupuk berada pada tingkat persediaan sesuai dengan kebutuhan demi kelancaran operasi perusahaan tidak terganggu.

Sistem pembelian di Kantor Penjualan Jawa Timur untuk pupuk non subsidi dapat dilakukan melalui distributor. Tidak bisa user/industri itu membeli langsung ke Kantor Penjualan Jawa Timur, kecuali mereka sudah berbadan hukum dan sudah terdaftar menjadi rekanan di Kantor Penjualan Jawa Timur. Langkah pertama adalah distributor mengajukan PO (*purchase order*) kepada Kantor Penjualan Jawa Timur dengan melampirkan PO dari *end user*. Lampiran PO dari *end user* ini digunakan untuk pengawasan pupuk dan untuk membedakan sektor mana pupuk ini akan digunakan. Nah setelah ada PO dari distributor, selanjutnya pihak dari Kantor Penjualan Jawa Timur mengecek ketersediaan stock pupuk

yang akan di PO ke gudang. Jika stock masih ada, maka selanjutnya akan dikirimkan form SKPP (surat keterangan persetujuan pembelian) dan permintaan nominasi alat angkut. Form SKPP dan Surat Permintaan nominasi alat angkut ini adalah form untuk konfirmasi alat angkut yang akan digunakan oleh pihak pembeli untuk mengambil barangnya nanti digudang dan konfirmasi kuantitas yang akan ditebus oleh pihak pembeli. Sistem penjualan pupuk non subsidi pada PT Pupuk Kalimantan Timur ada 2, yaitu sistem parsial dan sistem langsung. Sistem parsial ini adalah sistem penjualan bertahap, jadi semisal pembeli mengirimkan PO sebanyak 100 ton tapi saat ini pembeli hanya mempunyai kebutuhan sebesar 50 ton terlebih dahulu, kemudian 50 ton lagi nanti akan ditebus selanjutnya selama masi dalam jangka waktu yang tertera di kontrak. Sedangkan untuk sistem langsung adalah sistem penjualan langsung sesuai dengan kuantitas PO yang dipesan, jadi berapa kuantitas yang tertera di PO itu langsung ditebus seluruhnya. Sistem pembayaran pada PT Pupuk Kalimantan Timur ini menggunakan 2 macam sistem pembayaran, yaitu sistem kas dan sistem SKBDN (surat kredit berdokumen dalam negeri). Penentuan sistem pembayaran mana yang akan dilakukan oleh pembeli itu tergantung kebijakan daripada manajemen, biasanya dilihat dulu track record dari pembeli. Jika kuantitasnya kecil biasanya lebih diharuskan untuk melakukan pembayaran dengan sistem kas. Namun, untuk pembayaran SKBDN ini harus dilakukan pengecekan secara serius kepada pihak pembeli untuk memastikan bahwa pihak pembeli dapat melakukan sistem pembayaran SKBDN. Untuk masa waktu pembayaran itu juga ada 2 macam , yaitu 30 hari dan 60 hari. Masa waktu

pembayaran ini murni kebijakan dari manajemen, namun umumnya waktu pembayaran yang digunakan adalah untuk masa waktu pembayaran 30 hari. Sedangkan untuk masa waktu pembayaran 60 hari biasanya diajukan jika pembeli membeli produk pupuk non subsidi dengan kuantitas banyak. Penentuan harga jual pupuk non subsidi ini berbeda dengan harga jual pupuk subsidi. Untuk penentuan harga PT Pupuk Kalimantan Timur melakukan sistem *layering*. Jadi dalam sistem ini harga jual produk pupuk non subsidi ini disesuaikan dengan kuantitas produk yang tertera di SKPP. Namun, semisal kuantitas yang tertera di SKPP itu tidak di tebus sesuai dengan kuantitasnya maka penentuan harga akan mengikuti harga *layering* dibawahnya.

Setelah ada form SKPP dan Surat Nominasi Alat Angkut maka selanjutnya keluar Kode Booking dengan pembayaran *virtual account* dengan penyedia jasa PT Pupuk Indonesia selaku Induk Perusahaan. Dalam pembayaran *virtual account* ini transaksi uang yang masuk ke sistem otomatis akan merilis sales order (SO) yang sebelumnya adalah kode booking. Selanjutnya terbit Sales Order (SO), ini berisi dokumen penjualan yang berisi bukti transaksi antara PT Pupuk Kalimantan Timur dengan pihak pembeli yang berisi sama dengan form SKPP dan Surat Nominasi Alat Angkut. Dan terakhir adalah invoice dan faktur pajak, invoice dan faktur pajak ini keluar setelah terjadi pengambilan barang digudang oleh pihak pembeli.

#### 4.4 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal mengaruh pada faktor-faktor yang berada dalam perusahaan dan mempengaruhi operasional perusahaan. Analisis lingkungan internal merupakan proses identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari perusahaan dalam memasarkan produknya. Untuk menganalisis lingkungan internal ini dapat dengan menganalisis faktor-faktor seperti: sumber daya manusia (SDM), Sistem Informasi Manajemen, dan pelayanan.

##### 4.4.1 Sumberdaya Manusia (SDM)

Sumberdaya manusia atau *human capital* merupakan asset yang sangat penting bagi perusahaan karena maju mundurnya sebuah perusahaan sangat tergantung pada kualitas kinerja sumberdaya manusianya. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat serta perkembangan internal Perusahaan membutuhkan terjaganya kualitas SDM yang handal dan kompeten sehingga perusahaan dapat terus maju dan berkembang serta berdaya juang menghadapi tantangan yang ada.

Peningkatan kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia serta pendayagunaannya secara optimal senantiasa menjadi perhatian perusahaan. bentuk perhantian dari perusahaan adalah membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, terampil, dan terlatih dengan senantiasa menyelenggarakan pelatihan dan pendidikan bagi para karyawan sesuai dengan tingkat pendidikan dan jabatan mereka. Hal ini dilakukan



melalui program pendidikan dan pelatihan secara regular, baik yang dilakukan secara internal maupun yang dilakukan di luar lingkungan perusahaan.

Pada tahun 2017, jumlah karyawan kantor penjualan Jawa Timur adalah sebanyak 84 orang yang terdiri dari 30 karyawan tetap dan 54 karyawan honorer. PT Pupuk Kalimantan Timur senantiasa berupaya untuk membentuk organisasi yang ramping dan ringkas dengan mengevaluasi formasi tenaga kerja di kantor penjualan dan kantor pusat sehingga nantinya akan mencapai jumlah dan komposisi sumber daya manusia yang ideal serta mencapai *standar worldclass* produktivitas sumber daya manusia.

#### **4.4.2 Sistem Informasi Manajemen**

PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur dalam melakukan kegiatan operasionalnya cukup baik dalam hal penerapan sistem informasi manajemen, hal ini ditunjukkan dengan adanya pertukaran informasi antara divisi yang dapat dilakukan secara cepat. Data-data penting yang ada di Kantor Penjualan Jawa Timur disimpan dalam sistem *database* dan data-data ini dapat diakses secara *online* oleh beberapa divisi. Selain dari pada itu, kegiatan operasional yang ada di Kantor Penjualan Jawa Timur dibantu melalui pengoperasian computer dengan menggunakan sistem SAP.

Manajer serta staf-stafnya umumnya berkomunikasi dengan beberapa cara yaitu: komunikasi langsung, *e-mail*, telepon. Komunikasi langsung biasanya dilakukan oleh manajer atau kepala bagian kantor penjualan Jawa Timur pada saat dilakukannya rapat

besar atau rapat kecil antara tiap divisi. Untuk komunikasi antar kantor penjualan dengan distributor, perusahaan melakukan kunjungan langsung ke distributor atau distributor yang melakukan kunjungan langsung ke kantor penjualan atau menggunakan telepon.

#### 4.4.3 Pelayanan

Pelayanan yang baik merupakan salah satu cara yang digunakan untuk dapat memberikan kenyamanan kepada konsumen. PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur berusaha untuk memberikan pelayanan yang maksimal dengan memberikan pelayanannya. Salah satu pelayanan yang diberikan oleh Kantor Penjualan Jawa Timur adalah *customer service* yang melayani penanganan transaksi dari pembelian produk pupuk non subsidi yang terjadi di Kantor Penjualan Jawa Timur.

Pelayanan yang diberikan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur juga salah satunya dengan menyebarkan *Account Executive* (AE) yang tersebar di beberapa kabupaten yang ada di wilayah kerja Kantor Penjualan Jawa Timur. AE ini akan bertugas untuk menjadi sambung tangan antara pihak distributor atau petani yang ada di kabupaten dengan Kantor Penjualan Jawa Timur.

#### 4.5 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. analisis lingkungan eksternal

yang dikaji terdiri dari lingkungan makro, lingkungan mikro dan lingkungan industri. Analisis lingkungan eksternal penting dalam merumuskan strategi pemasaran karena dengan mengetahui peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan, maka perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada.

#### 4.5.1 Lingkungan Makro

Perusahaan menghadapi lingkungan makro yang memiliki pengaruh terhadap kegiatan pemasaran pupuk non subsidi. Lingkungan makro yang dihadapi oleh perusahaan yaitu: (1) faktor ekonomi, (2) faktor sosial budaya, (3) faktor teknologi, (4) faktor politik dan hukum, dan (5) faktor alam.

##### 1. Faktor Ekonomi

Keadaan perekonomian suatu negara mempengaruhi kinerja perusahaan dalam memasarkan produknya. Perekonomian yang stabil dan berkembang mampu meningkatkan kesejahteraan rakyat. Beberapa kondisi perekonomian suatu negara adalah tingkat inflasi.

Tingkat inflasi disuatu negara dapat mempengaruhi daya beli masyarakat. Tingkat inflasi yang tinggi mengurangi daya beli masyarakat yang kemudian juga mengurangi permintaan terhadap produk perusahaan. Tingkat inflasi pada bulan Januari 2012 3,65

persen menjadi 4,57 persen pada Januari 2013 mencerminkan adanya pengurangan daya beli masyarakat Indonesia.

## 2. Faktor Sosial Budaya

Indonesia merupakan negara agraris karena sebagian besar penduduk Indonesia mempunyai pencaharian di bidang pertanian atau bercocok tanam. Pada Februari 2017 Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa terdapat 5,360,306 penduduk Indonesia yang merupakan pekerja bebas di Pertanian (Lampiran 3) sedangkan pada Februari 2016 BPS mencatat bahwa terdapat 5,499,898 penduduk Indonesia yang merupakan pekerja bebas di Pertanian. Sebagai negara yang agraris, pertanian di Indonesia mampu menghasilkan berbagai macam tumbuhan komoditas ekspor, antara lain padi, jagung, kedelai, sayuran, aneka cabai, ubi dan singkong. Selain itu, Indonesia juga dikenal dengan hasil perkebunannya, antara lain karet, kelapa sawit, tembakau, kapas, kopi, dan tebu. Namun berdasarkan data di atas maka dapat dikatakan bahwa antara tahun 2016 dan tahun 2017, BPS mencatat adanya penurunan penduduk Indonesia yang memiliki status pekerjaan sebagai pekerja bebas di Pertanian. Hal ini merupakan ancaman bagi industri pupuk, karena hal ini membuat kebutuhan akan pupuk di Indonesia juga menjadi menurun.

## 3. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru dan lebih baik, serta mengubah posisi biaya bersaing. Perubahan teknologi

atau penemuan teknologi dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan produknya serta memasarkan produknya. Dilansir dari website Detik bahwa Direktur Jenderal Aplikasi Informatika (Dirjen Aptika) Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) mengatakan bahwa Indonesia mengalami peningkatan pengguna internet. Pada 2012, pengguna internet di Indonesia ada 63 juta dan pada 2017 pengguna internet di Indonesia mencapai 132,7 juta. Website GoPupuk mendorong program Pemerintah agar masyarakat “Melek Internet” karena secara tidak langsung mendorong produktifitas serta effesiensi produk pangan di Indonesia.

Website GoPupuk ini merupakan online marketplace yang menyediakan produk pendukung sarana pertanian, perkebunan, dan peternakan. Sama halnya dengan marketplace pada umumnya, website ini mempertemukan antara penjualan dan pembeli untuk bertransaksi secara online. Selama ini pupuk menjadi komoditi yang paling sulit dicari, konsumen harus datang langsung ke produsen atau distributor untuk membeli pupuk, dengan adanya website ini maka sekarang konsumen cukup mengakses website ini untuk mendapatkan informasi ketersediaan barang serta tawaran menarik untuk membeli produk yang ditawarkan di GoPupuk.

#### 4. Faktor Politik dan Hukum

Keadaan politik serta hukum yang berlaku saat ini di Indonesia dapat mempengaruhi kegiatan operasional dan keberlangsungan usaha perusahaan. peraturan-

peraturan dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi perkembangan usaha di industri pupuk. Akan tetapi, peraturan dapat mempengaruhi perusahaan dalam hal memudahkan perusahaan atau mempersulit perusahaan untuk berkembang.

Salah satu variabel politik yang dapat digunakan untuk menganalisa keadaan politik di suatu negara adalah kebijakan-kebijakan atau peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang berhubungan dengan industri pupuk non subsidi. Untuk menjamin pengadaan dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam penyaluran pupuk bersubsidi maka ditetapkan keputusan Menteri, yaitu melalui Surat Keputusan Menperindag No. 70/MPP/Kep/2/2003 tanggal 11 Februari 2003 dimana, pupuk non subsidi adalah pupuk yang pengadaan dan penyalurannya di luar program Pemerintah dan tidak mendapat subsidi dan pengaturan bahwa impor untuk pupuk non subsidi dilakukan oleh Importir Pupuk Terdaftar.

## 5. Faktor Alam

Faktor alam yang mempengaruhi penjualan produk pupuk non subsidi dalam hal ini adalah terkait dengan luas lahan pertanian. Lahan pertanian di Indonesia setiap tahunnya mengalami penurunan yang disebabkan oleh adanya peningkatan pembangunan perumahan yang justru meningkat dari tahun ke tahun. Terlihat dari tabel 4.4 dibawah, maka sangat terlihat jelas bahwa dari tahun 2011-2015 luas lahan sawah yang ada di Jawa Timur terus

mengalami penurunan oleh karena beberapa faktor, salah satunya adanya peningkatan dalam pembangunan perumahan yang ada di wilayah Jawa Timur.

**Tabel 4.4 Luas Lahan Sawah di Jawa Timur**

Tahun	Luas Lahan (Hektar)
2011	1.106.449
2012	1.105.550
2013	1.102.921
2014	1.101.765
2015	1.091.752

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), data diolah 2018

#### **4.5.2 Analisis Lingkungan Mikro**

Analisis lingkungan mikro merupakan lingkungan yang terkait langsung dengan pengelolaan dan pengembangan perusahaan, yang terdiri dari pesaing, pelanggan, dan distributor.

##### **1. Pesaing**

Persaingan industri pupuk semakin ketat dalam beberapa tahun kedepan, karena banyak pabrik baru di luar negeri yang diuntungkan dengan harga gas yang lebih murah sehingga harga mereka lebih kompetitif. Pesaing terbesar penjualan pupuk saat ini adalah adanya pupuk impo dari China yang harganya lebih murah. Dengan produk pupuk impor



dari China tersebut yang lebih murah maka secara otomatis akan membuat konsumen lari untuk membeli produk pupuk impor dari China tersebut dan ini berdampak terhadap penjualan pupuk di PT Pupuk Kalimantan Timur.

Pesaing produk pupuk non subsidi di Jawa Timur adalah PT Petrokimia Gresik dan PT Pupuk Kujang Cikampek yang beredar di Jawa Timur. Selama ini kegiatan pemasaran urea non subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur sistem pemasarannya hanya menunggu user untuk penebusan pupuk. Belum dilakukan penawaran pupuk, survei industri yang membutuhkan produk pupuk non-subsidi. Oleh karena itu, dibutuhkan survei secara menyeluruh oleh perusahaan baik itu harga, produk, strategi pemasaran, dan pangsa pasar pesaing.

## 2. Pelanggan

Pelanggan dari pupuk non subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur terbesar ada pada industri, kemudian distributor yang telah terdaftar, dan retail untuk penjualan pupuk dalam kemasan. Industri merupakan pasar terbesar yang sering membeli produk pupuk non subsidi dari PT Pupuk Kalimantan Timur. Beberapa industri yang membutuhkan produk pupuk non subsidi adalah industri lem, industri bumbu penyedap, industri smartphone, industri perkebunan swasta.

## 3. Distributor

Distributor dalam hal ini menjadi perantara pemasaran produk pupuk non subsidi dari PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur. Distributor yang ditangani oleh PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur ini tersebar di seluruh wilayah kerja Jawa Timur, terdapat 118 distributor yang ditangani oleh kantor penjualan Jawa Timur ini. Distributor dalam hal ini berperan sebagai pihak perantara antara kantor penjualan Jawa Timur dengan pihak terakhir yaitu *end user*. Untuk produk pupuk non subsidi kantor penjualan Jawa Timur tidak melakukan penunjukkan secara khusus untuk penjualan pupuk non subsidi. Kantor Penjualan Jawa Timur melayani seluruh permintaan pembelian, baik oleh Distributor untuk dijual kembali ke pihak ketiga atau permintaan langsung.

#### **4.6 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan**

Identifikasi terhadap lingkungan perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam memasarkan pupuk non-subsidi. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, melihat data-data internal perusahaan.

##### **4.6.1 Kekuatan**

1. Memiliki reputasi yang baik dalam hal kualitas

Pada 2016, Pupuk Kalimantan Timur berhasil mendapatkan penghargaan SNI Award dengan kategori “Platinum” yang merupakan penghargaan tertinggi pada ajang SNI

Award yang dilaksanakan oleh Badan Standarisasi Nasional (BSN). Penghargaan tersebut merupakan bukti bahwa produk Pupuk Kalimantan Timur berkualitas tinggi dan diproduksi dengan proses teknologi yang aman, ramah lingkungan serta didukung oleh sistem manajemen yang baik. Penghargaan predikat Platinum ini telah berhasil meningkatkan *brand image* perusahaan.

## 2. Adanya Penerapan Sistem Layering

Sistem layering untuk penentuan harga jual yang akan di tawarkan kepada konsumen merupakan trik yang digunakan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur. Umumnya pangsa pasar dari produk pupuk non subsidi merupakan industri besar yang mana kuantitas yang dibutuhkan untuk produk pupuk non subsidi juga besar. Oleh karena itu, adanya sistem layering ini menarik konsumen untuk membeli produk pupuk non subsidi. Karena dengan kuantitas yang besar, maka harga yang di pasang untuk kuantitas itu akan semakin kecil dibandingkan jika kuantitas yang dibutuhkan sedikit. Dan ini menjadi kekuatan dalam hal promosi yang ada di PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur.

## 3. Memiliki pelanggan tetap

Pembeli produk pupuk non subsidi di PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur ini merupakan industri besar, retail, dan distributor yang telah terdaftar. Selain itu, tidak dapat membeli langsung produk pupuk non subsidi ini selain dari pembeli-pembeli tadi. Untuk kantor penjualan Jawa Timur sendiri umumnya pelanggan yang dilayani adalah

industri-industri besar yang ada di wilayah Jawa Timur dan distributor yang telah terdaftar untuk wilayah kerja Jawa Timur saja. Hal ini menjadi kekuatan dalam hal pemasaran oleh kantor penjualan Jawa Timur. Karena, dengan adanya pelanggan tetap ini maka kecil kemungkinan kantor penjualan sepi pembeli.

#### 4. Distributor yang tersebar

Kantor penjualan PT Pupuk Kalimantan Timur tersebar di beberapa wilayah pemasaran, yaitu ada di Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Jawa Timur, Bali, NTB, NTT, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Maluku, dan Jayapura. Dan untuk kantor penjualan Jawa Timur terdapat 118 distributor yang tersebar di wilayah kerja Jawa Timur (Lampiran 2). Oleh karena itu ini menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki oleh PT Pupuk Kalimantan Timur dalam hal pendistribusian dan memasarkan produknya.

#### 4.6.2 Kelemahan

Variabel- variabel kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu:

##### 1. Belum adanya promosi untuk industri besar

Kegiatan promosi pupuk non subsidi untuk skala industri belum dilakukan oleh kantor penjualan Jawa Timur. Sementara ini, untuk kantor penjualan Jawa Timur masih “menjemput bola”, jadi masih menunggu dari industri itu dalam pembelian pupuk. Belum

dilakukan promosi atau survei ke industri-industri besar. Ini menjadi kelemahan dari promosi pupuk non subsidi, karena pasar terbesar untuk penjualan pupuk non subsidi ini ada pada industri besar, maka jika promosi yang dilakukan juga bagus maka prospek penjualan kedepannya pun akan bagus.

## 2. Belum memiliki gudang khusus untuk produk pupuk non subsidi

Untuk sementara ini, pupuk non subsidi yang telah sampai di Jawa Timur ditampung di gudang pupuk subsidi. Jadi untuk penyimpanan pupuk masi jadi satu gudang. Hal ini menjadi kelemahan dari kantor penjualan Jawa Timur, karena jika produk pupuk non susidi dan pupuk subsidi ini tidak sengaja tercampur maka akan berimbas ke suatu hal yang fatal. Dan jika hal itu sampai ke tangan konsumen, maka bisa dimanfaatkan oleh oknum-oknum tertentu yang ingin menjatuhkan perusahaan.

## 3. Ketersediaan stock tidak selalu ada

Stock menjadi faktor penting dan berpengaruh dalam kegiatan penjualan, akan tetapi ketersediaan stock untuk produk pupuk non subsidi tidak selalu ada apalagi saat musim tanam tiba. Saat musim tanam tiba, biasanya ada pada bulan Oktober-Maret ini PT Pupuk Kalimantan Timur harus mendahulukan untuk penyaluran pupuk subsidi terlebih dahulu. Hal ini masih menjadi satu kelemahan yang ada pada kantor penjualan Jawa Timur, karena saat musim tanam tiba penyaluran pupuk dari Bontang pun akan mendahulukan untuk produk pupuk subsidi.

#### 4.7 Identifikasi Peluang dan Ancaman

Identifikasi lingkungan eksternal digunakan untuk menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam memasarkan produk pupuk non subsidi. Identifikasi faktor-faktor eksternal perusahaan dilakukan melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan dan mencari informasi pendukung dari data-data instansi terkait.

##### 4.7.1 Peluang

###### 1. Adanya produk dalam kemasan

Produk baru yang ada pada kantor penjualan Jawa Timur adalah adanya produk dalam kemasan yang masuk ke sektor retail. Sektor retail ini adalah sektor yang menjual produk pupuk dalam kemasan kecil dan diperuntukan untuk petani. Sektor retail ini menjadi peluang baru yang langsung melesat penjualannya pada kantor penjualan Jawa Timur. Hal ini menjadi peluang baru yang ada pada perusahaan ini yang mana bisa menjadi cara perusahaan untuk melakukan promosi akan produk pupuk non subsidi.

###### 2. Adanya pemanfaatan website GoPupuk

PT Pupuk Kalimantan Timur memiliki website yaitu website GoPupuk. Website ini merupakan online marketplace yang menyediakan produk-produk pendukung sarana pertanian, perkebunan, dan peternakan. Sama halnya dengan marketplace pada umumnya, GoPupuk mempertemukan antara penjualan dan pembeli untuk bertransaksi secara online.

Hal ini menjadi peluang baru untuk mempromosikan dan menjual produk pupuk non subsidi untuk lebih berkembang lagi.

### 3. Distributor pupuk subsidi diwajibkan membeli pupuk non subsidi

Saat ini, distributor pupuk subsidi diwajibkan untuk membeli pupuk non subsidi untuk kemudian dipasarkan. Memang, sementara ini distributor untuk penjualan pupuk subsidi dan pupuk non subsidi masih sama. Oleh karena itu, salah satu trik pemasaran yang digunakan adalah dengan mewajibkan distributor pupuk untuk membeli produk pupuk non subsidi juga. Hal ini menjadi peluang untuk penjualan pupuk karena secara otomatis promosinya dapat dilakukan dari distributor-distributor tersebut ke petani.

#### 4.7.2 Ancaman

##### 1. Adanya perbedaan term payment oleh pesaing

Waktu pembayaran menjadi faktor penting yang dipertimbangkan pembeli apalagi dalam membeli produk dengan kuantitas yang besar. Saat ini, waktu pembayaran yang ditetapkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur hanya ada 2 masa, yaitu 30 hari dan 60 hari. Namun umumnya waktu pembayaran yang digunakan adalah masa 30 hari setelah kode booking keluar. Sedangkan, ada beberapa pesaing perusahaan yang menawarkan waktu pembayaran yang lebih beragam dari yang PT Pupuk Kalimantan Timur tawarkan. Ini menjadi ancaman bagi perusahaan karena waktu pembayaran itu merupakan faktor penting yang akan dipertimbangkan oleh pembeli.

##### 2. Jumlah penduduk yang bekerja bebas di Pertanian menurun



Pada Februari 2017 Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa terdapat 5,360,306 penduduk Indonesia yang merupakan pekerja bebas di Pertanian sedangkan pada Februari 2016 BPS mencatat bahwa terdapat 5,499,898 penduduk Indonesia yang merupakan pekerja bebas di Pertanian. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada penurunan dari pekerja yang memiliki status sebagai pekerja bebas di pertanian, hal ini akan berdampak terhadap penjualan pupuk. Karena semakin berkurang kebutuhan pupuk di Indonesia, maka akan menurunkan tingkat penjualan pupuk perusahaan.

### 3. Ancaman dari pesaing

Ancaman dari pesaing dalam industri yang sama akan sangat ditakuti oleh setiap perusahaan. Ancaman dari pesaing ini biasanya timbul dari adanya perbedaan harga, produk yang ditawarkan, strategi pemasaran yang dilakukan, dan pangsa pasar masing-masing perusahaan. Hal ini menjadi ancaman bagi PT Pupuk Kalimantan Timur karena akan berpengaruh terhadap tingkat penjualan perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan survei secara menyeluruh oleh perusahaan baik itu harga, produk, strategi pemasaran, dan pangsa pasar pesaing.

### 4. Jumlah lahan yang ada di wilayah Jawa Timur menurun

Lahan pertanian di Indonesia setiap tahunnya mengalami penurunan yang disebabkan oleh adanya peningkatan pembangunan perumahan yang justru meningkat dari tahun ke tahun. Terlihat pada tabel 4.4 bahwa dari tahun 2011 hingga tahun 2015 selalu ada penurunan dari luas lahan persawahan yang ada di wilayah Jawa Timur. Ini menjadi

ancaman bagi kantor penjualan Jawa Timur, apalagi bagian pemasaran mereka sedikit fokus kepada wilayah Jawa Timur. Karena dengan adanya penurunan luas lahan persawahan yang ada di wilayah Jawa Timur ini, maka akan membuat kebutuhan akan produk pupuk pun berkurang.

#### **4.7.3 Menentukan *Key Success Factors***

*Key success factor* yang digunakan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur untuk produk pupuk non-subsidi sebagai berikut:

1. Penjualan barang melebihi penjualan tahun sebelumnya
2. Kegiatan promosi tepat sasaran

### **4.8 Analisis Hasil Penelitian**

#### **4.8.1 Matrik SWOT**

Berdasarkan analisis faktor-faktor Internal dan Eksternal perusahaan maka dapat disusun alternatif-alternatif strategi. Alternatif-alternatif strategi tersebut disusun dengan menggunakan matriks SWOT (Tabel 4.5). Hasil dari matriks SWOT menghasilkan tujuh alternatif strategi, yaitu:

##### **1. Strategi S-O**

Strategi S-O adalah strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi S-O bagi pemasaran pupuk non-subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur dapat dirumuskan sebagai berikut:

### **A. Memanfaatkan website GoPupuk untuk menunjang penjualan dan pemasaran pupuk**

Strategi ini dapat dilakukan dengan mengembangkan dan mengenalkan website GoPupuk kepada konsumen atau pihak yang berkepentingan agar kedepannya website ini dapat digunakan secara maksimal diseluruh lini penjualan PT Pupuk Kalimantan Timur. Dengan adanya website ini maka akan mempermudah penjualan dan kegiatan promosi produk pupuk non-subsidi kepada konsumen.

### **B. Mengembangkan produk dalam kemasan**

Strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan dan memperkenalkan mengenai produk kemasan untuk sektor retail ini. Karena sebelumnya produk yang dijual oleh perusahaan dibagi menjadi kemasan besar ataupun curah, maka dengan adanya produk kemasan kecil ini maka petani atau industri kecil dapat membeli produk pupuk non-subsidi dengan kuantitas yang sedikit dan harga yang tidak semahal kemasan besar ataupun produk curah.

## **2. Strategi S-T**

Strategi S-T adalah strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman. Strategi S-O bagi pemasan produk pupuk non-subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur dapat dirumuskan sebagai berikut:

#### **A. Menanamkan citra akan kualitas produk kepada konsumen**

Penanaman citra akan kualitas produk ini akan menghambat adanya pesaing dengan industri yang sama, karena jika citra kualitas produk sudah tertanam di benak konsumen maka bila ada beragam pesaing pun konsumen akan tetap kembali ke perusahaan dengan citra produk yang sudah mereka tanam. Hal ini akan menjadi kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman dari pesaing perusahaan dengan produk sejenis.

#### **B. Menambahkan kegiatan promosi yang lebih gencar**

Kegiatan promosi yang lebih gencar akan membantu perusahaan untuk memperkuat *brand image* dari produk yang ditawarkan. Kegiatan promosi ini dapat dilakukan dengan beragam cara, bisa dengan survei ke industri-industri, atau melakukan promosi langsung dengan *demo plot*. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan website resmi sebagai alternatif promosi yang lebih efektif dan efisien.

### **3. Strategi W-O**

Strategi W-O adalah strategi yang meminimumkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi W-O bagi pemasaran produk pupuk non-subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur dapat dirumuskan sebagai berikut:

#### **A. Mengendalikan permintaan pupuk non subsidi**

Strategi ini dapat dilakukan dengan merekap ulang antara target penjualan, realisasi penjualan, dan realisasi permintaan pupuk. Dengan adanya pengendalian permintaan pupuk

tersebut maka kedepannya ketersediaan stock dapat dikendalikan dari jauh hari untuk menghindari kehabisan stock saat musim tanam tiba. Dan dengan adanya pengendalian dari produk pupuk non-subsidi ini maka perusahaan dapat merencanakan untuk diadakan gudang khusus untuk pupuk non-subsidi dengan kapasitas tertentu untuk menghindari tercampurnya produk pupuk non-subsidi dan pupuk subsidi, karena hal ini akan menjadi sangat fatal untuk perusahaan apabila dimainkan oleh oknum yang tidak berkepentingan.

#### 4. Strategi W-T

Strategi W-T adalah strategi yang meminimumkan kelemahan untuk mengatasi ancaman. Strategi W-T bagi pemasaran produk pupuk non-subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur dapat dirumuskan menjadi berikut:

##### A. Melakukan kegiatan promosi ke industri besar

Strategi ini dapat dilakukan dengan mendatangi perusahaan industri yang perlu produk pupuk non-subsidi, pabrik NPK swasta, dan melakukan survei ke perkebunan untuk mengetahui kebutuhan apa saja yang mereka butuhkan untuk produk pupuk non-subsidi dan sekaligus untuk melakukan kegiatan promosi untuk industri-industri tersebut. Hal ini dapat mengatasi ancaman oleh adanya pesaing dengan produk sejenis, karena hal utama dalam persaingan dengan produk sejenis salah satunya adalah harga yang ditawarkan oleh sesama perusahaan. Oleh karena itu, dengan adanya survei maka perusahaan dapat melakukan evaluasi harga produk pupuk non subsidi agar penjualan dapat ditingkatkan lagi dan dapat bersaing secara kompetitif dengan pesaing.

**Tabel 4.5 Bentuk Matrik SWOT**

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p><b>STRENGTHS (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki reputasi baik dalam hal kualitas</li> <li>2. Adanya penerapan sistem layering</li> <li>3. Pelanggan tetap</li> <li>4. Distributor yang tersebar</li> </ol>	<p><b>WEAKNESS (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya promosi untuk Industri skala besar</li> <li>2. Belum memiliki gudang khusus pupuk non subsidi</li> <li>3. Ketersediaan stock tidak selalu ada</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya produk dalam kemasan</li> <li>2. Adanya pemanfaatan website GoPupuk</li> <li>3. Distributor pupuk subsidi diwajibkan membeli pupuk non subsidi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan website GoPupuk untuk menunjang penjualan dan pemasaran pupuk (S1, S2, S5, O2, O3)</li> <li>2. Mengembangkan produk dalam kemasan (S1, S2, S4, S5, O1, O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengendalikan permintaan pupuk non subsidi (W1,W4,O3,O4)</li> </ol>
<p><b>TREATHS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya perbedaan term payment oleh pesaing</li> <li>2. Jumlah penduduk yang bekerja bebas di pertanian menurun</li> <li>3. Ancaman dari pesaing</li> <li>4. Jumlah lahan yang ada di wilayah Jawa Timur menurun</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan citra akan kualitas produk kepada konsumen (S1, S2, S5, O1, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan kegiatan promosi ke industri besar (W2, T1,T4)</li> </ol>

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur merupakan salah satu dari Kantor Penjualan yang dimiliki oleh PT Pupuk Kalimantan Timur. Kantor Penjualan Jawa Timur ini mempunyai peranan terhadap keberhasilan penjualan pupuk non subsidi dan penyaluran pupuk subsidi. Dalam hal menuju keberhasilan penjualan pupuk non subsidi, kantor penjualan Jawa Timur tetap bersaing dengan para pesaingnya. Masalah utama yang dihadapi oleh kantor penjualan ini yaitu penjualan untuk produk pupuk non subsidi ini fluktuatif tergantung dari harga jual yang dikeluarkan pada saat periode tertentu. Saat harga yang ditawarkan oleh kantor penjualan Jawa Timur atas produk pupuk non subsidi ini naik maka otomatis konsumen pindah ke competitor lain karena harga yang ditawarkan lebih murah. Untuk menghadapi situasi ini, kantor penjualan Jawa Timur perlu untuk membuat strategi dalam menghadapi pesaing.

Dalam penelitian ini, penulis memilih analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pada kantor penjualan Jawa Timur. Analisis SWOT dipilih untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal kantor penjualan Jawa Timur. Kemudian berdasarkan analisis lingkungan tersebut penulis melihat strategi apa yang cocok dengan kondisi kantor



penjualan. Berikutnya, data pendukung dari kantor penjualan Jawa Timur juga digunakan guna melengkapi penelitian ini.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penilaian dalam analisis SWOT menggunakan penilaian penulis yang diberikan senetral mungkin. Namun, dalam hal ini penulis juga melakukan diskusi dengan manajemen perusahaan untuk mencapai hasil yang terbaik. Dengan begitu, diharapkan penilaian dapat lebih obyektif sesuai dengan kondisi kantor penjualan Jawa Timur. Hasil analisis SWOT ini bukan merupakan strategi yang mutlak yang harus dilakukan oleh perusahaan. Analisis ini hanya menghasilkan alternatif strategi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh pihak PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur.

## 6.2 Saran

Hasil analisis matriks SWOT menunjukkan alternatif strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu:

1. Memanfaatkan website GoPupuk untuk menunjang penjualan dan pemasaran pupuk.
2. Mengembangkan produk dalam kemasan.
3. Menanamkan citra akan kualitas produk kepada konsumen
4. Mengendalikan permintaan pupuk non subsidi
5. Melakukan kegiatan promosi ke industri skala besar

## DAFTAR PUSTAKA

- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Daryanto. 2011. *Manajemen Pemasaran: Sari Kuliah*. Bandung: Satu Nusa.
- Dharmmesta, Basu Swastha. 2014. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- GoPupuk. (2017). Tentang GoPupuk. Diakses dari <http://gopupuk.com/about-gopupuk>. Diakses tanggal 20 April 2018
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Hery. 2015. *Pengantar Akuntansi Comprehensive Edition*. Jakarta: PT. Grasindo
- Ingga, Ibrahim. 2017. *Akuntansi Manajemen: Implementasi dalam Kasus Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish
- Kartajaya, Hermawan. 2004. *Seri 9 Elemen Marketing on Positioning*. Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co
- Kasali, Rhenald. 1998. *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, dan Positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip. 1994. *Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip., dan Gary Armstrong. 2004. *Dasar-Dasar Pemasaran*, Edisi kesembilan, Jilid 1, dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro, Jakarta: PT Indeks.
- Kuswandi. 2005. *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Mursid. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- M. Fuad *et al.* 2000. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Menperindag Keluarkan Aturan Baru pada tahun 2003 Tentang Pengadaan Dan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Untuk Sektor Pertanian Diakses dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/591/Memperindag-mengeluarkan-peraturan->

[baru-tentang-pengadaan-dan-penyaluran-pupuk-bersubsidi.](#) Diakses tanggal 26 Oktober 2017

Nandan Limakrisma & Wilhelmus Hary Susilo. 2012. *Manajemen pemasaran teori dan aplikasi dalam bisnis*. Jakarta: mitra wacana media

Nurasikin, Akhmad. 2013. Strategi Pemasaran Warung Mikro Bank Syari'ah Mandiri (BSM) Cabang Kendal (Studi di Sales Outlet Kaliwungu). Institut Agama Islam Negeri Walisongo (*skripsi*)

Pasaribu, Leonard. 2008. Analisis Strategi Pemasaran Susu UHT (studi kasus: PT Ultrajaya Tbk, Bandung). Institut pertanian bogor (*skripsi*)

Pupuk Kaltim. (2013). *Bisnis Utama PT Pupuk Kalimantan Timur*. Diakses dari <http://www.pupukkaltim.com/ina/perusahaan-profil-bisnis/#bisnis-utama>. Diakses tanggal 26 Oktober 2017

Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis swot: teknik membedah kasus bisnis – reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti F. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21)*. Jakarta: PT Gramedia.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suwarno, Henki Lisan. 2006. Sembilan Fungsi Saluran Distribusi: Kunci Pelaksanaan Kegiatan Distribusi yang Efektif. *Jurnal Manajemen*. Vol 6 No.1

Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.

Yunus, Edy. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset

Yumanda, Syahreza. 2009. Strategi Pemasaran Keripik Singkong Industri Rumah Tangga Cap Kelinci Di Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang. Medan: Usu Repository (*Skripsi*)

<https://www.bps.go.id/> diakses 12 April 2018

<http://gopupuk.com/> diakses 27 April 2018

## Lampiran 1

Pembagian Wilayah Kerja Provinsi Jawa Timur Th. 2017			
Jatim I		Jatim II	
No	Kabupaten	No	Kabupaten
1	Pacitan	1	Banyuwangi
2	Ponorogo	2	Bondowoso
3	Trenggalek	3	Situbondo
4	Tulungagung	4	Jember
5	Blitar	5	Lumajang
6	Kota Blitar	6	Probolinggo
7	Kediri	7	Kota Probolinggo
8	Kota Kediri	8	Malang
9	Jombang	9	Kota Malang
10	Nganjuk	10	Kota Batu
11	Kota Surabaya	11	Pasuruan
12	Bangkalan	12	Kota Pasuruan
13	Sampang	13	Sidoarjo
14	Pamekasan		
15	Sumenep		

Sumber: PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur, Data Diolah 2018

Lampiran 2

**DAFTAR DITRIBUTOR PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR**

**WILAYAH JAWA TIMUR**

No.	Nama	Kabupaten	Propinsi	Wilayah Kabupaten
1	178	Malang	Jawa Timur	Kab. Malang
2	Abdi Karya Mandiri	Bondowoso	Jawa Timur	Kab. Bondowoso
3	Adi Chandra Sumekar	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Sumenep
4	Agro Sumber Makmur	Malang	Jawa Timur	Kab. Malang
5	Agrobahtera Mandiri	Jombang	Jawa Timur	Kab. Jombang
6	Anugerah Subur	Mojokerto	Jawa Timur	Kab. Mojokerto
7	Argo Indah Lestari	Pasuruan	Jawa Timur	Kab. Pasuruan
8	Argopuro	Jember	Jawa Timur	Kab. Jember
9	Arta Kencana Abadi	Situbondo	Jawa Timur	Kab. Situbondo
10	Arta Tani	Lumajang	Jawa Timur	Kab. Lumajang
11	Artha Guna	Jember	Jawa Timur	Kab. Jember
12	Bares	Situbondo	Jawa Timur	Kab. Situbondo
13	BERLIAN UTAMA .	Jember	Jawa Timur	Kab. Jember
14	Bintang Cemerlang	Pasuruan	Jawa Timur	Kab. Lumajang dan Kab. Malang
15	Bukit Tentrem	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Ngawi
16	Bunda Syahara	Sidoarjo	Jawa Timur	Kab. Sidoarjo
17	Citra Nusantara	Nganjuk	Jawa Timur	Kab. Nganjuk
18	Damai	Probolinggo	Jawa Timur	Kab. Probolinggo dan Kota Probolinggo
19	Fia Mandiri	Bondowoso	Jawa Timur	Kab. Bondowoso
20	Gaya Masa	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Sampang
21	Harapan Sentosa	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Pasuruan
22	Harapan Tani	Lumajang	Jawa Timur	Kab. Lumajang
23	Hidup Baru Jaya	Jember	Jawa Timur	Kab. Jember
24	Jamantara	Jember	Jawa Timur	Kab. Jember
25	Karunia	Situbondo	Jawa Timur	Kab. Bondowoso dan Kab. Situbondo
26	Karya Cipta Membangun	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Probolinggo dan Kab. Sidoarjo
27	Kembar Jaya	Kediri	Jawa Timur	Kab. Jombang dan Kab. Kediri

28	Kencono Agung	Tulungagung	Jawa Timur	Kab. Tulungagung
29	Kusuma Jaya	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Ngawi
30	Kusuma Tani	Bondowoso	Jawa Timur	Kab. Bondowoso
31	Lancar Jaya	Bondowoso	Jawa Timur	Kab. Bondowoso
32	Lestari Mulyo	Tulungagung	Jawa Timur	Kab. Tulungagung
33	Limaka Jaya	Malang	Jawa Timur	Kab. Malang
34	Marta Indah Jaya	Pamekasan	Jawa Timur	Kab. Pamekasan
35	Mekar Jaya Mandiri	Madiun	Jawa Timur	Kab. Madiun
36	Mitra Tani Lestari	Jember	Jawa Timur	Kab. Jember
37	Mojokerto Jaya Abadi	Mojokerto	Jawa Timur	Kab. Mojokerto
38	Muara	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Sumenep
39	Mulia Tani Perdana	Malang	Jawa Timur	Kab. Malang
40	Padas Mulya	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Magetan dan Kab. Ngawi
41	Pandan Wangi	Madiun	Jawa Timur	Kab. Madiun dan Kab. Ngawi
42	Panen Raya	Banyuwangi	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi dan Kab. Lumajang
43	Parikesit Sakti	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Blitar
44	Podo Moro	Lumajang	Jawa Timur	Kab. Lumajang
45	Pulau Cukir	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Sumenep
46	Rahman Bersaudara	Bangkalan	Jawa Timur	Kab. Bangkalan
47	Sarana Pangan	Lumajang	Jawa Timur	Kab. Lumajang
48	Sarana Rejeki Halal	Kediri	Jawa Timur	Kab. Kediri
49	Semi	Nganjuk	Jawa Timur	Kab. Nganjuk
50	Setia Jaya	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Pasuruan, Kota Pasuruan, dan Kab. Probolinggo
51	Setio Budi Muda	Magetan	Jawa Timur	Kab. Magetan
52	Sinar Mulia Mandiri	Ponorogo	Jawa Timur	Kab. Ponorogo
53	Subur Makmur	Tulungagung	Jawa Timur	Kab. Tulungagung
54	Subur Wangi Jaya	Pacitan	Jawa Timur	Kab. Pacitan
55	Sumber Alam Sejati	Banyuwangi	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi
56	Sumber Subur Putra	Pasuruan	Jawa Timur	Kab. Pasuruan
57	Surya Alam Raya	Probolinggo	Jawa Timur	Kab. Probolinggo
58	Surya Kencana	Mojokerto	Jawa Timur	Kota Mojokerto
59	Surya Multi Utama	Sampang	Jawa Timur	Kab. Sampang
60	TANI MAKMUR	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Ngawi
61	Tani Makmur	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Sumenep
62	Tani Makmur .	Magetan	Jawa Timur	Kab. Magetan
63	Tani Subur	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Ngawi



64	Tiga Tani	Jombang	Jawa Timur	Kab. Jombang
65	Trisyan	Kediri	Jawa Timur	Kab. Kediri
66	Tritunggal Mandiri	Malang	Jawa Timur	Kota Batu dan Kab. Malang
67	Tunggal Group	Nganjuk	Jawa Timur	Kab. Nganjuk
68	Utama Bersaudara	Bangkalan	Jawa Timur	Kab. Bangkalan
69	Vega Tama	Magetan	Jawa Timur	Kab. Magetan
70	Widodo Prima Sejahtera	Madiun	Jawa Timur	Kab. Madiun
71	Wira Karya	Banyuwangi	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi
72	Zakky Jaya	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Magetan dan Kab. Ngawi
73	Bina Swadaya Masyarakat JATIM	Surabaya	Jawa Timur	Kota Surabaya
74	Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Ngawi
75	Nurul Hikmah	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Sumenep
76	Sekunder Mitra Tani	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Jombang
77	Budi Karya	Ngawi	Jawa Timur	Kab. Ngawi
78	Mekar	Sumenep	Jawa Timur	Kab. Sumenep
79	Tani Bahagia	Mojokerto	Jawa Timur	Kab. Mojokerto
80	TANI BAHAGIA	Trenggalek	Jawa Timur	Kab. Trenggalek
81	Tani Jaya	Mojokerto	Jawa Timur	Kab. Mojokerto
82	Canda Birawa	Kediri	Jawa Timur	Kab. Kediri
83	Akbar Jaya Kencana Cabang Blitar	Blitar	Jawa Timur	Kab. Blitar
84	Alva Cahaya Raya	Malang	Jawa Timur	Kab. Jember dan Kab. Malang
85	Anak Gresik Raya Kencana	Gresik	Jawa Timur	Kab. Pasuruan dan Kab. Sidoarjo
86	Bahtera Kurnia Abadi	Probolinggo	Jawa Timur	Kab. Probolinggo
87	Bhirawa Yasa .	Mojokerto	Jawa Timur	Kab. Mojokerto
88	Bromo Argopuro International	Probolinggo	Jawa Timur	Kab. Probolinggo
89	Buana Karya Surya Pratama	Ponorogo	Jawa Timur	Kab. Ponorogo
90	Dimar Antika Nugraha	Kediri	Jawa Timur	Kab. Kediri
91	Garuda Berlian Kencana	Banyuwangi	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi
92	Gresik Cipta Sejahtera	Gresik	Jawa Timur	Kab. Malang
93	Harsa Wijaya	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Blitar
94	Himikarta	Malang	Jawa Timur	Kab. Malang dan Kota Malang



95	Kertopaten Kencana	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi dan Kab. Jember
96	Lila Jaya Subur Cabang Tulungagung	Tulungagung	Jawa Timur	Kab. Trenggalek dan Kab. Tulungagung
97	Makshal	Bangkalan	Jawa Timur	Kab. Bangkalan
98	Mega Eltra	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Pasuruan dan Kab. Sidoarjo
99	Pandawa Jaya Makmur	Ponorogo	Jawa Timur	Kab. Ponorogo
100	Pertani (Persero)	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi
101	Perusahaan Perdagangan Indonesia	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Blitar dan Kab. Bondowoso
102	PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA (PERSERO)	Madiun	Jawa Timur	Kab. Madiun dan Kota Madiun
103	Petrosida Gresik	Probolinggo	Jawa Timur	Kab. Probolinggo
104	Sepuluh Sempurna	Jombang	Jawa Timur	Kab. Jombang
105	Sulfatama Kencana	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Lumajang dan Kab. Probolinggo
106	Sumber Rejeki Pelita Abadi	Pasuruan	Jawa Timur	Kab. Pasuruan
107	Takenuda Pratama	Gresik	Jawa Timur	Kab. Blitar, Kota Blitar, Kab. Kediri dan Kota Kediri
108	Yosomulyo Jajag	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi dan Kab. Ngawi
109	PUSKUD	Surabaya	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi dan Kab. Situbondo
110	Mujiarto	Jombang	Jawa Timur	Kab. Jombang
111	Sabar Subur	Ponorogo	Jawa Timur	Kab. Ponorogo
112	Sugesty	Pamekasan	Jawa Timur	Kab. Pamekasan
113	Sugih Waras	Ponorogo	Jawa Timur	Kab. Magetan, Kab. Ponorogo dan Kab. Trenggalek
114	Surya Buana	Pacitan	Jawa Timur	Kab. Pacitan
115	Tani Murni	Pamekasan	Jawa Timur	Kab. Pamekasan
116	Usaha Tani	Sampang	Jawa Timur	Kab. Sampang
117	Vivafit	Pamekasan	Jawa Timur	Kab. Pamekasan
118	Dampit	Malang	Jawa Timur	Kab. Malang

Sumber: PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur

## Lampiran 3

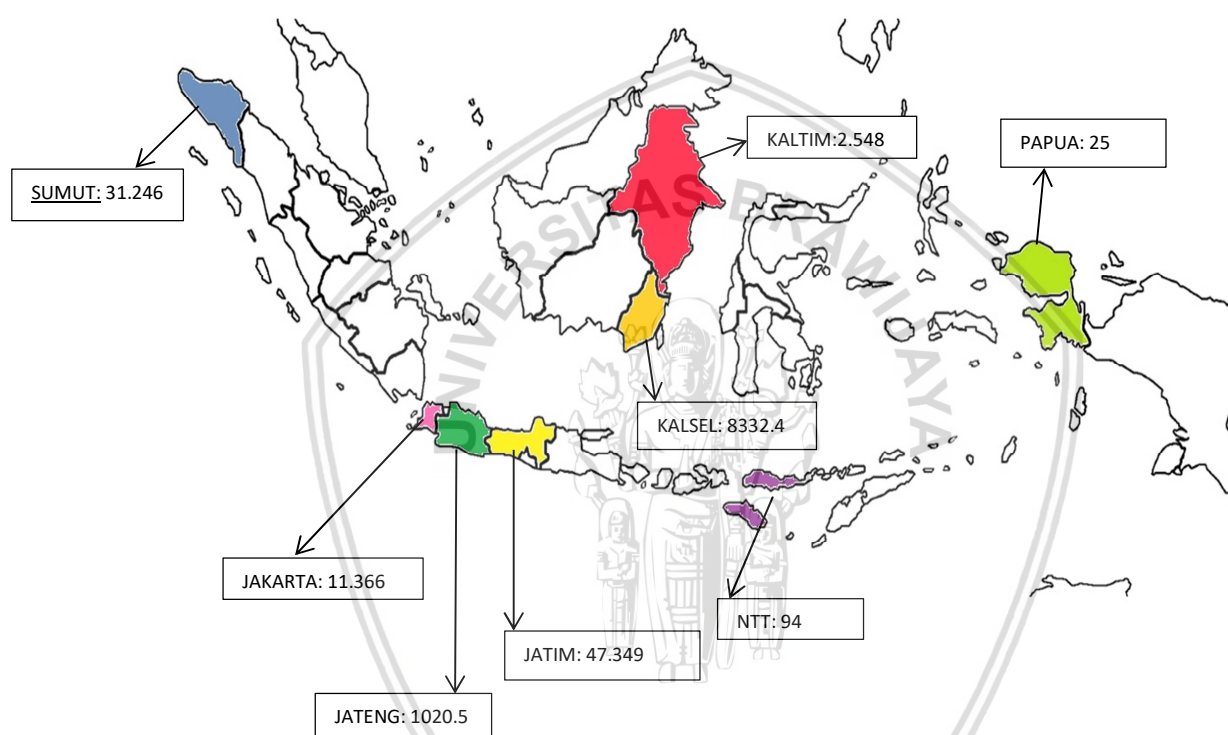
## Penduduk 15 Tahun Ke Atas Menurut Status Pekerjaan Utama 2015-2017

No.	Status Pekerjaan Utama	Februari 2015	Februari 2016	Februari 2017
1	Berusaha Sendiri	21,653,271	20,392,400	21,849,573
2	Berusaha Dibantu Buruh Tidak Tetap/Buruh Tidak Dibayar	18,798,629	20,997,852	21,275,899
3	Berusaha Dibantu Buruh Tetap/Buruh Dibayar	4,210,501	4,023,653	4,446,024
4	Buruh/Karyawan/Pegawai	46,617,534	46,301,470	47,420,633
5	Pekerja Bebas di Pertanian	5,076,013	5,240,458	5,360,306
6	Pekerja Bebas di Non Pertanian	6,803,128	7,002,288	6,021,760
7	Pekerja Keluarga/Tidak Dibayar	17,687,745	16,689,576	18,164,654
8	Tak Terjawab	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>120,864,821</b>	<b>120,647,697</b>	<b>124,538,849</b>

Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id) Data Diolah 2018

# Lampiran 4

## Peta Penjualan Pupuk Non Subsidi PT Pupuk Kalimantan Timur KP Jawa Timur



Sumber: Kantor Penjualan Jawa Timur, Data diolah 2018